

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Conception d'un outil de gestion de la performance  
d'un système de gestion de la destination touristique

par

Marie Claire Louillet

Thèse présentée à l'École de gestion

comme exigence partielle  
du doctorat en administration (DBA)  
offert conjointement par l'Université de Sherbrooke  
et l'Université du Québec à Trois-Rivières

Août 2019

© Marie Claire Louillet, 2019



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Conception d'un outil de gestion de la performance  
d'un système de gestion de la destination touristique

par

Marie Claire Louillet

Thèse présentée à l'École de gestion

comme exigence partielle  
du doctorat en administration (DBA)  
offert conjointement par l'Université de Sherbrooke  
et l'Université du Québec à Trois-Rivières

Août 2019

© Marie Claire Louillet, 2019

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE  
École de gestion

Conception d'un outil de gestion de la performance des systèmes de gestion de la  
destination touristique

Marie Claire Louillet

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Alain Villeneuve	Président du jury
John Ingham	Directeur de recherche
François Bédard	Codirecteur de recherche
Louis Raymond	Membre du jury
Alain Larouche	Membre du jury
Marc-Antoine Vachon	Examineur externe

## RÉSUMÉ

Cette recherche porte sur la performance des systèmes d'information inter organisationnels dans le domaine du tourisme et, plus particulièrement, sur la performance des systèmes d'information utilisés par les organismes de gestion de la destination touristique (OGD). L'intérêt pour ces systèmes, les systèmes de gestion de la destination (SGD), provient de l'importance des investissements et des enjeux qu'ils représentent pour l'industrie touristique et pour le développement de l'économie régionale.

L'analyse de la recherche empirique a mis en évidence le succès mitigé des SGD, la participation décevante des entreprises touristiques au sein du SGD, ainsi que les principaux défis auxquels sont confrontés les gestionnaires de l'organisme de gestion de la destination, d'où la question managériale suivante : « Comment aider les gestionnaires des destinations touristiques à gérer la performance d'un système de gestion de la destination, en tenant compte de l'atteinte des objectifs des détenteurs d'enjeux ? »

Étant donnée la diversité de ses fondements théoriques, la recherche sur l'évaluation des systèmes d'information présente plusieurs modélisations et, fait encore état de difficultés à évaluer l'impact des technologies de l'information. Pour évaluer la performance des systèmes de gestion de la destination, le cadre conceptuel de cette thèse associe un modèle processuel (Melville, Kraemer et Gurbaxani, 2004) à une méthode intégrée de l'évaluation de la performance organisationnelle (Neely, Adams et Kennerley, 2002). Le prisme de la performance de Neely et al. (2002) a été conçu pour prendre en compte un nombre important de détenteurs d'enjeux.

Le devis de recherche a été élaboré de façon à produire des données riches à des fins de découvertes. Il fait appel à une approche qualitative exploratoire selon un raisonnement inductif et, privilégie la méthode de l'étude de cas pour répondre à une question à caractère descriptif. Le choix d'un cas unique avec des groupes multiples (les cas imbriqués) facilite une nouvelle compréhension de la performance d'un SGD donné, selon différentes perspectives, celles des détenteurs d'enjeux concernés. Vingt-

six entrevues semi-dirigées ont été réalisées, dix-huit entrevues au sein de l'OGD, et huit à l'externe, auprès des membres de l'OGD choisi pour l'étude. Les données ont été codées à l'aide du logiciel réflexif de type CAQDAS Atlas.ti, puis agrégées grâce à une analyse matricielle.

Cette thèse comporte trois contributions théoriques principales : (1) elle décrit les effets des systèmes d'information inter organisationnels sur la performance des processus opérationnels en tenant compte de la perspective de ses détenteurs d'enjeux ; elle illustre que le fait d'évaluer les effets des systèmes d'information inter organisationnels au niveau des processus permet de capter l'impact du SIIO sur performance des processus ; (2) l'outil d'évaluation qui en résulte, prend en compte l'aspect multidimensionnel de la performance du SIIO selon la perspective des détenteurs d'enjeux; il inclue les capacités individuelles et organisationnelles, les processus opérationnels et de gestion, les effets du système d'information, la satisfaction et la contribution des détenteurs d'enjeux ; (3) l'outil d'évaluation est utilisable à la fois dans un contexte inter organisationnel et d'utilisation volontaire ainsi que dans un contexte interne à l'organisation et d'utilisation obligatoire du SIIO.

La contribution méthodologique repose sur l'adoption d'une démarche inductive qui permet d'éviter les biais d'ancrage aux objectifs de départ d'une évaluation ex post d'un système inter organisationnel.

La principale contribution managériale de cette recherche est la démarche suivie dans l'élaboration d'un outil d'évaluation de la performance des systèmes de gestion de la destination. Cet outil permet d'établir un lien entre le système de gestion de la destination d'une part et les indicateurs de la performance des processus opérationnels ou managériaux de l'organisme de gestion de la destination touristique d'autre part.

L'analyse des effets du système de gestion de la destination sur les processus, face aux attentes des détenteurs d'enjeux, permet d'identifier également des stratégies et des

indicateurs qui permettront de mieux gérer la performance du système de gestion de la destination. En cela, l'outil d'évaluation de la performance du système de gestion de la destination devient un outil de gestion mettant à la fois en évidence les possibilités d'amélioration du système de gestion de la destination en tant que tel, ainsi que, les possibilités d'amélioration du système d'évaluation de la performance des processus de l'organisme de gestion de la destination. Ainsi, cet outil permet de contextualiser l'évaluation de la performance d'un système de gestion de la destination et de la rendre pertinente pour un système de gestion de la destination en particulier.

Mots clés : systèmes de gestion de la destination touristique, évaluation des SI inter organisationnels, impacts TI, méthodologie d'évaluation, évaluation processuelle, valeur organisationnelle des SI, prisme de la performance, détenteurs d'enjeux, théorie des ressources et des compétences.

## ABSTRACT

This research focuses on the performance of inter-organizational information systems in the field of tourism and, more specifically, on the performance of information systems used by destination management organizations (DMOs). The interest for these systems, the destination management systems (DMS), comes from the importance of investments and the challenges they represent for the tourism industry and for the development of the regional economy.

Empirical research analysis revealed the limited success of DMS, the disappointing participation of tourism product suppliers and destination promoters in DMS, and the key challenges faced by managers at the destination management organization, resulting in the following managerial question: "How to help managers of tourist destinations manage the performance of a destination management system, taking into account the achievement of the objectives of the stakeholders? ".

Given the diversity of its theoretical foundations, the research on the evaluation of information systems presents several models and still reports difficulties in assessing the impact of information technologies. To evaluate the performance of DMS, the conceptual framework of this thesis combines a process model of IS business value (Melville, Kraemer and Gurbaxani, 2004) with an integrated method of organizational performance measurement (Neely, Adams and Kennerley, 2002). The prism of the performance of Neely *et al.* (2002) was designed to take into account a significant number of stakeholders.

The research framework was developed to produce rich data for discovery purposes. It uses an exploratory qualitative approach based on inductive reasoning and favors the case study method to answer a descriptive question. The choice of a single case with multiple groups (Embedded Case Study Research) facilitates a new understanding of the performance of a given DMS, from different perspectives, being those of the



stakeholders involved. Twenty-six semi-structured interviews were conducted, of which eighteen were conducted within the DMO and eight were conducted with the tourist SMEs of the destination chosen for the study. The data were coded using CAQDAS Atlas.ti reflective software and aggregated using a matrix analysis.

The main theoretical contribution of this thesis is three fold: (1) it describes the effects of inter-organizational information systems (IOS) on the performance of business processes taking into account the perspective of its stakeholders; it illustrates that evaluating the effects of inter-organizational information systems in terms of processes captures the business value outcomes of IOS; (2) the resulting evaluation tool takes into account the multi-dimensional aspect of IOS performance from the perspective of its stakeholders; it includes individual and organizational capabilities, operational and management business processes, the effects of the IOS upon the business processes, stakeholder satisfaction and stakeholder contribution to the system; (3) the evaluation tool can be used in an inter-organizational context when there is voluntary use as well as in a context of compulsory use.

The methodological contribution is based on the adoption of an inductive approach which makes it possible to avoid anchoring biases to the initial objectives of an ex post evaluation of an inter-organizational system.

The main managerial contribution of this research is the approach followed in the development of a tool for evaluating the performance of DMSs. This tool makes it possible to establish a link between the DMS, on one hand, and the indicators of the performance of the operational or managerial processes of the destination management organisation, on the other hand. The analysis of the effects of the DMS on the DMO business processes, taking into consideration the expectations of the stakeholders, also makes it possible to identify strategies and indicators that will help to better manage the performance of the DMS. In this, the DMS performance assessment tool becomes a management tool that highlights both the potential for improving the DMS itself as

well as opportunities to improve the performance evaluation of the DMO processes. Thus, this tool makes it possible to contextualize the evaluation of the performance of a DMS and to make it relevant for a management system of a particular destination.

**Key words:** tourism, destination management systems, inter-organizational IS evaluation, IT impacts, process based IS value assessment, performance prism, stakeholder theory, resource-based view

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>8</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>20</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>24</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....</b>	<b>25</b>
<b>PREMIER CHAPITRE - PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....</b>	<b>31</b>
1.1. CONTEXTE DE LA PROBLÉMATIQUE .....	32
1.1.1. Importance économique et sociale du tourisme .....	32
1.1.2. Concept de destination touristique .....	33
1.1.3. Organisme de gestion de la destination touristique.....	35
1.1.3.1. Formes de gouvernance.....	36
1.1.3.2. Gestion de la destination.....	36
1.1.3.3. Différents rôles de l'OGD.....	38
1.1.4. Détenteurs d'enjeux de la destination touristique .....	42
1.2. INFORMATION ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION EN TOURISME .....	44
1.2.1. Caractéristiques du tourisme favorables à l'échange d'information.....	44
1.2.1.1. Information au cœur même du produit touristique .....	44
1.2.1.2. Nature de l'information touristique.....	45
1.2.1.3. Asymétrie d'information.....	46
1.2.2. Caractère hyper compétitif des destinations touristiques.....	48
1.2.2.1. Définition de la compétitivité des destinations .....	48
1.2.2.2. Compétitivité des destinations et les technologies.....	50
1.2.3. Organismes de gestion des destinations, technologies et distribution touristique.....	51
1.2.3.1. Évolution de la distribution des produits touristiques.....	54
1.2.4. OGD et son utilisation des médias sociaux pour la promotion touristique.....	55
1.2.4.1. Concept de médias sociaux .....	56
1.2.4.2. Médias sociaux, entreprises touristiques et OGD .....	57
1.2.4.3. Enjeux technologiques liés à l'utilisation des médias sociaux par l'ODG .....	60

1.2.4.4. Utilisation des technologies par les fournisseurs de services touristiques au Québec .....	60
1.2.5. Conclusion sur les destinations et leur utilisation des technologies .....	61
1.3. SYSTÈMES DE GESTION DE LA DESTINATION .....	62
1.3.1. Définition des systèmes de gestion de la destination .....	62
1.3.2. Catégories de systèmes de gestion de la destination .....	66
1.3.2.1. SGD du futur au sein de la destination intelligente.....	67
1.3.3. Performance des SGD : une problématique non résolue .....	68
1.3.3.1. Manque de consensus sur la définition du SGD .....	69
1.3.4. Problématiques liées à la performance des SGD .....	70
1.3.4.1. Problématiques liées à l'implantation des SGD .....	70
1.3.4.2. Problématiques liées à l'adoption des SGD par les fournisseurs de services touristiques.....	72
1.3.4.3. Problématiques en lien avec les technologies, les fonctionnalités et les bénéfices des SGD .....	74
1.3.4.4. Conclusion sur les problématiques des SGD .....	75
1.4. FORMULATION DU PROBLÈME MANAGÉRIAL GÉNÉRAL .....	77
1.4.1. Pertinence pratique de cette étude .....	77
1.4.1.1. Importance économique et sociale du tourisme et des OGD .....	77
1.4.1.2. Évolution rapide du contexte technologique et informationnel des SGD.....	78
1.4.1.3. Compétitivité existante entre les destinations .....	79
1.4.1.4. Difficultés de financement des SGD .....	79
1.4.1.5. Succès mitigés des SGD implantés .....	79
1.4.1.6. Visions divergentes de la performance des SGD .....	80
1.4.1.7. Besoins de recherche sur la performance des SGD .....	80
1.5. QUESTION DE GESTION .....	82
<b>DEUXIÈME CHAPITRE - CONTEXTE THÉORIQUE .....</b>	<b>84</b>
2.1. ÉVALUATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION.....	85
2.1.1. Définitions des systèmes et technologies de l'information.....	86
2.1.1.1. Concepts technologies de l'information et système d'information ...	86
2.1.1.2. Définition et composantes d'un système d'information .....	88
2.1.1.3. Finalité du système d'information .....	91
2.1.2. Différents types de SI.....	91
2.1.3. Concept de système de gestion de la destination et sa définition .....	92
2.1.3.1. Détenteurs d'enjeux et sous-systèmes des SGD .....	93

2.1.4. Défis de l'évaluation des systèmes d'information .....	95
2.1.4.1. Défis d'ordre conceptuel .....	96
2.1.4.2. Défis d'ordre méthodologique .....	98
2.1.5. Modèles d'évaluation de l'impact des SI .....	101
2.1.5.1. Modèles de causalité .....	101
2.1.5.2. Modèles processuels .....	107
2.2. THÉORIES APPLICABLES À L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES SI .....	116
2.2.1. Fondements théoriques de l'évaluation de la performance des SI .....	116
2.2.1.1. Fondements en micro-économie .....	117
2.2.1.2. Fondements en finance .....	117
2.2.1.3. Fondements en psychologie .....	118
2.2.1.4. Fondements en stratégie .....	118
2.2.2. Théorie des détenteurs d'enjeux .....	121
2.2.2.1. Définition du concept de détenteur d'enjeux .....	122
2.2.2.2. Typologies de détenteurs d'enjeux et leur prépondérance .....	124
2.2.2.3. Trois perspectives de la théorie des détenteurs d'enjeux .....	128
2.2.2.4. Théorie des détenteurs d'enjeux et recherche en SI .....	130
2.2.2.5. Conclusion sur la théorie des détenteurs d'enjeux et les SI .....	133
2.2.3. Théorie des ressources .....	133
2.2.3.1. Concepts clés de la théorie des ressources .....	134
2.2.3.2. Perspective fondée sur la gestion stratégique des compétences .....	136
2.2.3.3. Ressources en système d'information .....	137
2.2.3.4. Ressources inter organisationnelles en systèmes d'information .....	138
2.2.3.5. Performance organisationnelle .....	140
2.3. ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES SGD .....	151
2.3.1. Modélisation de la performance des SGD .....	151
2.3.2. Impact organisationnel des systèmes d'information spécifiques .....	153
2.3.2.1. Impact organisationnel des SIIO .....	153
2.3.3. Impact organisationnel des places d'affaires électroniques .....	158
2.3.4. Littérature sur la performance des SGD .....	160
2.3.4.1. Conditions favorables à la performance des SGD .....	160
2.3.4.2. Performance des SGD dans la littérature .....	160
2.3.5. Besoins de recherche dans la littérature empirique .....	165
2.3.6. Cadre théorique et questions de recherche .....	167
2.3.6.1. Modèle processuel associé à une méthode d'évaluation intégrée ....	167

2.3.6.2. Cadre de l'évaluation de l'impact des systèmes d'information .....	169
2.3.6.3. Perspectives théoriques de notre recherche.....	170
2.3.7. Cadre théorique de notre recherche.....	171
2.3.8. Questions de recherche .....	177
<b>TROISIÈME CHAPITRE - CADRE OPÉRATOIRE .....</b>	<b>179</b>
3.1. INTRODUCTION .....	179
3.1.1. Objectif de notre recherche .....	179
3.1.2. Paradigmes épistémologiques .....	180
3.1.3. Positionnement interprétativiste.....	181
3.1.3.1. Justification du choix du positionnement interprétativiste.....	181
3.1.4. Choix parmi les différentes formes d'évaluation des SI.....	184
3.1.4.1. Dimension temporelle : ex ante, pendant l'implantation, ex post....	184
3.1.4.2. Objet de l'évaluation.....	185
3.1.4.3. Intention de l'évaluation .....	188
3.1.4.4. Approche de l'évaluation .....	190
3.1.4.5. Rôle des utilisateurs dans l'évaluation.....	191
3.1.4.6. Méthodes d'évaluation de l'impact des SI.....	191
3.1.4.7. Options retenues dans notre recherche.....	192
3.2. STRATÉGIE DE RECHERCHE .....	194
3.2.1. Recherche qualitative .....	194
3.2.2. Recherche exploratoire.....	195
3.2.3. Logique inductive.....	196
3.2.4. Étude de cas.....	196
3.2.4.1. Cas unique avec groupes multiples .....	198
3.2.5. Étude transversale .....	199
3.3. COLLECTE DES DONNÉES .....	201
3.3.1. Choix et présentation du cas unique.....	201
3.3.1.1. Sélection d'un cas unique instrumental.....	201
3.3.1.2. Présentation du cas « Tourisme Montréal » .....	203
3.3.1.3. Processus soutenus par le SGD de Tourisme Montréal .....	206
3.3.1.4. Critère de richesse des données et répondants .....	207
3.3.2. Choix des groupes de détenteurs d'enjeux.....	208
3.3.2.1. Identification des groupes de détenteurs d'enjeux .....	208
3.3.2.2. Critères de sélection des entreprises et individus au sein des groupes de détenteurs d'enjeux .....	212

3.3.3. Sélection des répondants .....	214
3.3.3.1. Sélection des répondants internes à l'OGD .....	215
3.3.3.2. Sélection des détenteurs d'enjeux externes à l'OGD .....	217
3.3.4. Profil des répondants .....	219
3.3.4.1. Profil des répondants internes à l'OGD .....	219
3.3.4.2. Profil des répondants externes à l'OGD .....	221
3.3.5. Inventaire des documents collectés .....	225
3.3.6. Instrumentation de la recherche exploratoire .....	227
3.3.6.1. Modes de collecte de données .....	227
3.3.6.2. Entretien semi-directif .....	228
3.3.6.3. Test pilote .....	230
3.3.6.4. Entrevues réalisées .....	230
3.3.6.5. Information collectée .....	232
<b>3.4. ANALYSE DES DONNÉES .....</b>	<b>233</b>
3.4.1. Analyse des données d'entrevue .....	233
3.4.1.1. Principes suivis .....	233
3.4.2. Processus d'analyse .....	234
3.4.3. Techniques d'analyse .....	236
3.4.4. Choix d'un logiciel d'analyse .....	237
3.4.5. Codage .....	237
3.4.5.1. Codage des effets du SGD .....	241
3.4.5.2. Codage des indicateurs de performance des processus de Tourisme Montréal .....	243
3.4.5.3. Codage de la satisfaction et de la non-satisfaction des répondants ..	243
3.4.6. Saturation théorique de l'échantillon des répondants .....	243
3.4.7. Niveau d'analyse .....	245
3.4.8. Synthèse de la planification de la recherche .....	246
<b>3.5. PRÉCAUTIONS ÉTHIQUES .....</b>	<b>247</b>
<b>QUATRIÈME CHAPITRE - RÉSULTATS .....</b>	<b>249</b>
<b>4.1. DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE DU SGD POUR TOURISME MONTRÉAL .....</b>	<b>252</b>
4.1.1. Capacités TI de l'OGD et de ses répondants .....	252
4.1.1.1. Capacités de l'organisme de gestion Tourisme Montréal .....	252
4.1.1.2. Capacités technologiques des employés de Tourisme Montréal .....	253

4.1.2. Attentes des employés et cadres de Tourisme Montréal envers le SGD.....	255
4.1.3. Processus soutenus par le SGD.....	262
4.1.3.1. Processus de gestion de Tourisme Montréal soutenus par le SGD..	262
4.1.3.2. Processus opérationnels de Tourisme Montréal soutenus par le SGD.....	263
4.1.4. Effets du SGD sur les processus de Tourisme Montréal.....	269
4.1.4.1. Effets d'automatisation du SGD sur les processus internes.....	271
4.1.4.2. Effets informationnels sur les processus internes .....	276
4.1.4.3. Effets de transformation du SGD sur les processus internes .....	281
4.1.5. Indicateurs de performance des processus soutenus par le SGD .....	284
4.1.5.1. Indicateurs de performance du e-marketing.....	286
4.1.5.2. Indicateurs de performance média .....	287
4.1.5.3. Indicateurs de performance du processus de développement des comptes .....	288
4.1.5.4. Indicateurs de performance des processus de ventes .....	289
4.1.5.5. Indicateurs de performance des processus de services congrès .....	290
4.1.5.6. Indicateur de performance processus versus temps .....	290
4.1.5.7. Indicateurs de performance des processus de service aux membres	291
4.1.5.8. Indicateurs de performance non existants .....	291
4.1.6. Processus soutenus par le SGD qui satisfont les employés de Tourisme Montréal .....	292
4.1.6.1. Accessibilité facilitée par le SGD .....	293
4.1.6.2. Automatisation .....	294
4.1.6.3. Qualité du système .....	295
4.1.6.4. Qualité de l'information.....	296
4.1.6.5. Qualité du service SI .....	297
4.1.6.6. Autres éléments qui satisfont les DE internes.....	297
4.1.6.7. Liste des sous-processus qui satisfont les attentes des employés de Tourisme Montréal .....	297
4.1.6.8. Processus et sous-processus soutenus par le SGD qui ne satisfont pas les employés de Tourisme Montréal .....	299
4.1.7. Contribution des employés de Tourisme Montréal vis-à-vis du SGD	301
4.2. DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE DU SGD POUR LES DÉTENTEURS D'ENJEUX EXTERNES .....	303
4.2.1. Attentes des détenteurs d'enjeux externes vis-à-vis du SGD.....	303
4.2.1.1. Amélioration de la qualité du système .....	306
4.2.1.2. Besoins de promotion via le SGD.....	306
4.2.1.3. Amélioration de la qualité de l'information du SGD.....	307



4.2.1.4. Automatisation de certains processus .....	308
4.2.1.5. Amélioration des communications via le SGD .....	309
4.2.1.6. Besoins de réseautage et de formation via le SGD .....	310
4.2.2. Processus soutenus par le SGD utilisés par les détenteurs d'enjeux externes .....	310
4.2.3. Effets du SGD sur ces processus.....	314
4.2.3.1. Effets d'automatisation .....	315
4.2.3.2. Effets informationnels du SGD .....	317
4.2.3.3. Effets transformationnels .....	318
4.2.4. Satisfaction des détenteurs d'enjeux externes vis-à-vis du SGD .....	318
4.2.4.1. Liste des processus ssatisfaisants pour les détenteurs d'enjeux externes.....	321
4.2.4.2. Liste des processus non satisfaisants pour les détenteurs d'enjeux externes.....	322
4.2.5. Contributions vis-à-vis du SGD des détenteurs d'enjeux externes.....	324
4.2.6. Capacités des détenteurs d'enjeux externes .....	326
4.2.7. Conclusion de l'analyse par dimensions .....	328
4.3. LOGIQUE DE PERFORMANCE DU SGD POUR LES DÉTENTEURS D'ENJEUX .....	328
4.3.1. Logique de performance du SGD selon les détenteurs d'enjeux internes.....	330
4.3.1.1. Logique de performance selon le développement des comptes.....	330
4.3.1.2. Logique de performance selon le service des ventes affaires.....	333
4.3.1.3. Logique de performance selon les communications .....	336
4.3.1.4. Logique de performance selon le service aux membres .....	340
4.3.1.5. Logique de performance selon le service aux congrès.....	344
4.3.1.6. Conclusion sur la logique de performance selon les DE .....	348
4.3.2. Logique de performance du SGD selon les détenteurs d'enjeux externes.....	350
4.3.2.1. Logique de performance du SGD selon les hôtels.....	350
4.3.2.2. Logique de performance du SGD selon les musées.....	355
4.3.2.3. Logique de performance du SGD selon les agences réceptives.....	356
4.3.2.4. Conclusion sur la logique de performance du SGD.....	357
4.3.3. Outil d'évaluation de la performance d'un SGD .....	359
4.4. AUTRES RÉSULTATS INTÉRESSANTS .....	362
4.4.1. Effets transformationnels des médias sociaux .....	362

4.4.2. Indicateurs de performance de la présence sur les médias sociaux ....	363
4.5. CONCLUSION DE LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	364
<b>CINQUIÈME CHAPITRE - LA DISCUSSION .....</b>	<b>366</b>
5.1. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES DE LA RECHERCHE .....	366
5.1.1. Contributions théoriques .....	368
5.1.1.1. Établissement d'un lien entre les effets TI et les indicateurs de performance des processus dans un contexte inter organisationnel	369
5.1.1.2. Biais d'ancrage des évaluations ex post.....	370
5.1.1.3. Notion de performance multidimensionnelle, selon de multiples détenteurs d'enjeux .....	371
5.1.1.4. Notions de satisfaction et de contribution des détenteurs d'enjeux	371
5.1.2. Contributions managériales.....	372
5.1.2.1. Démarche suivie dans l'élaboration de l'outil d'évaluation de la performance des SGD.....	372
5.1.2.2. Caractéristiques de l'outil d'évaluation de la performance d'un SGD.....	374
5.1.2.3. Révision de l'outil d'évaluation de la performance d'un SGD .....	376
5.1.2.4. Apport de la méthode empirique contextualisée .....	376
5.2. LIMITES DE LA RECHERCHE .....	378
5.2.1. Limites liées à la taille de l'échantillon.....	378
5.2.2. Limites liées à la collecte de données .....	379
5.2.3. Limites liées à l'analyse des données .....	380
5.2.3.1. Antécédents de la chercheure.....	380
5.3. PISTES DE RECHERCHES FUTURES.....	380
5.4. CONCLUSION .....	382
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>385</b>
<b>ANNEXE A - DIMENSIONS ET INDICATEURS DE LA PERFORMANCE DES PLACES D'AFFAIRES B2C .....</b>	<b>432</b>
<b>ANNEXE B - ARBORESCENCE DES CODES.....</b>	<b>435</b>
<b>ANNEXE C - INFRASTRUCTURE TECHNOLOGIQUE DE TOURISME MONTRÉAL EN DATE DU 16 NOVEMBRE 2012 .....</b>	<b>441</b>
<b>ANNEXE D - PROTOCOLE D'ENTREVUE ET COURRIEL DE SOLlicitATION .....</b>	<b>447</b>
<b>LE FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....</b>	<b>458</b>

<b>COURRIEL DE SOLLICITATION .....</b>	<b>463</b>
<b>ANNEXE E - CERTIFICAT D'ÉTHIQUE.....</b>	<b>465</b>
<b>ANNEXE F - DESCRIPTION DE TOURISME MONTRÉAL .....</b>	<b>467</b>
<b>ANNEXE G - MATRICE DES QUESTIONS ET DES MÉTHODES.....</b>	<b>474</b>
<b>ANNEXE H - ATTENTES DES EMPLOYÉS DE TOURISME MONTRÉAL.....</b>	<b>477</b>
<b>ANNEXE I - EFFETS D'AUTOMATISATION SELON LES DÉTENTEURS D'ENJEUX DE TOURISME MONTRÉAL.....</b>	<b>479</b>
<b>ANNEXE J - RÉPONSES AUX SOUS-QUESTIONS DE RECHERCHE .....</b>	<b>481</b>
<b>ANNEXE K - EFFETS DU SGD POUR LES HÔTELS .....</b>	<b>483</b>
<b>ANNEXE L - VALIDITÉ ET FIDÉLITÉ DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>485</b>
<b>ANNEXE M - ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE TOURISME MONTRÉAL .....</b>	<b>495</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Rôles de l'OGD .....	41
Tableau 1.2	Recension des problématiques sur les SGD .....	76
Tableau 1.3	Récapitulation de la pertinence pratique de l'étude .....	81
Tableau 2.1	Définitions divergentes des concepts clés en systèmes et technologies de l'information .....	87
Tableau 2.2	Composantes d'un système d'information .....	90
Tableau 2.3	Principaux défis de l'évaluation des systèmes d'information .....	96
Tableau 2.4	Dimensions et indicateurs génériques du succès des SI .....	104
Tableau 2.5	Dimensions de l'impact du SI sur les processus .....	109
Tableau 2.6	Synthèse des approches de l'évaluation de l'impact des systèmes d'information .....	115
Tableau 2.7	Fondements théoriques de l'évaluation de la performance des SI ..	120
Tableau 2.8	Définitions du concept de détenteur d'enjeux .....	123
Tableau 2.9	Typologie des détenteurs d'enjeux .....	125
Tableau 2.10	Applications de la théorie des détenteurs d'enjeux en SI .....	131
Tableau 2.11	Théorie des ressources : concepts clés .....	135
Tableau 2.12	Perspectives fondées sur les compétences : concepts clés .....	136
Tableau 2.13	Attentes et contributions selon le prisme de la performance .....	149
Tableau 2.14	Bénéfices des places d'affaires électroniques (e-tailing) .....	162
Tableau 2.14	(suite) Bénéfices des places d'affaires électroniques (e-tailing) ....	163
Tableau 2.15	Besoins de recherche identifiés dans la littérature empirique .....	166
Tableau 2.16	Questions de recherche .....	178
Tableau 3.1	Comparaison des paradigmes .....	180
Tableau 3.2	Différentes formes d'évaluation .....	184
Tableau 3.3	Différentes formes d'évaluation et caractéristiques retenues .....	193
Tableau 3.4	Nombre de membres de Tourisme Montréal par catégorie .....	210
Tableau 3.5	Critères d'échantillonnage pour atteindre une situation théorique ..	214
Tableau 3.6	Liste de détenteurs d'enjeux externes membres de Tourisme Montréal .....	219

Tableau 3.7	Profil des répondants internes à Tourisme Montréal .....	220
Tableau 3.8	Liste des répondants internes par groupe de détenteurs d'enjeux ...	221
Tableau 3.9	Liste des détenteurs d'enjeux externes membres de Tourisme Montréal .....	222
Tableau 3.10	Postes occupés par les répondants externes à Tourisme Montréal .....	223
Tableau 3.11	Catégories des entreprises participantes .....	224
Tableau 3.12	Classification des hôtels participants .....	224
Tableau 3.13	Mode de gestion des hôtels participants .....	225
Tableau 3.14	Inventaire des documents collectés .....	226
Tableau 3.15	Durée des entrevues et fonctions des répondants .....	231
Tableau 3.16	Informations collectées par sources .....	232
Tableau 3.17	Performance du SGD pour un groupe de détenteurs d'enjeux .....	235
Tableau 3.18	Arborescence des codes : dimensions d'analyse et codes structuraux .....	240
Tableau 3.19	Définitions théoriques des effets du système d'information sur les processus .....	242
Tableau 3.20	Nombres de codes et de nouveaux codes attribués par répondant .....	244
Tableau 3.21	Synthèse des éléments de la planification de la recherche .....	246
Tableau 4.1	Capacités en technologie des employés de Tourisme Montréal .....	254
Tableau 4.2	Arborescence détaillée des codes pour les attentes envers le SGD..	255
Tableau 4.3	Attentes envers le SGD des employés de Tourisme Montréal par répondant .....	256
Tableau 4.4	Amélioration de la qualité du système souhaitée par les employés .	256
Tableau 4.5	Amélioration de la qualité de l'information souhaitée par les employés .....	256
Tableau 4.6	Arborescence des codes pour les processus soutenus par le SGD de Tourisme Montréal .....	262
Tableau 4.7	Processus de gestion de Tourisme Montréal par répondants .....	263

Tableau 4.8	Processus opérationnels de Tourisme Montréal soutenus par le SGD .....	267
Tableau 4.9	Effets du SGD sur les processus de Tourisme Montréal .....	270
Tableau 4.10	Effets d'automatisation du SGD sur les processus internes .....	271
Tableau 4.11	Effets d'automatisation du SGD sur les processus internes par répondants .....	272
Tableau 4.12	Codes émergents des effets informationnels du SGD sur les processus internes .....	277
Tableau 4.13	Effets informationnels du SGD sur les processus internes par répondants .....	278
Tableau 4.14	Codes émergents des effets de transformation du SGD sur les processus internes .....	281
Tableau 4.15	Effets de transformation du SGD sur les processus internes par répondants .....	282
Tableau 4.16	Indicateurs de mesures de la performance des processus opérationnels soutenus par le SGD .....	285
Tableau 4.17	Indicateurs de mesures de la performance des campagnes de e-marketing de Tourisme Montréal soutenues par le SGD .....	287
Tableau 4.18	Satisfaction et insatisfaction vis-à-vis du SGD des répondants internes .....	293
Tableau 4.19	Satisfaction des répondants internes de Tourisme Montréal selon les processus soutenus par le SGD .....	294
Tableau 4.20	Liste des sous-processus soutenus par le SGD qui satisfont les employés de Tourisme Montréal .....	298
Tableau 4.21	Listes des sous-processus soutenus par le SGD qui ne satisfont pas les employés .....	300
Tableau 4.22	Contributions que Tourisme Montréal attend de ses employés vis-à-vis du SGD .....	301
Tableau 4.23	Attentes vis-à-vis du SGD par détenteurs d'enjeux externes .....	305
Tableau 4.24	Attentes des détenteurs d'enjeux externes vis-à-vis du SGD .....	305
Tableau 4.25	Processus soutenus par le SGD et utilisés par les membres externes .....	311

Tableau 4.26	Effets du SGD sur les processus pour les membres externes .....	315
Tableau 4.27	Codes de satisfaction et d'insatisfaction vis-à-vis du SGD par détenteurs d'enjeux externes .....	320
Tableau 4.28	Satisfaction vis-à-vis des processus soutenus par le SGD selon les détenteurs d'enjeux externes .....	322
Tableau 4.29	Insatisfaction vis-à-vis des processus soutenus par le SGD selon les détenteurs d'enjeux externes .....	323
Tableau 4.30	Contributions demandées aux membres en lien avec le SGD .....	325
Tableau 4.31	Capacités en technologie des détenteurs d'enjeux externes .....	327
Tableau 4.32	Logique de performance du SGD selon le service de développement des comptes .....	332
Tableau 4.33	Logique de performance du SGD selon le service des ventes affaires .....	334
Tableau 4.34	Logique de performance du SGD selon les communications et médias sociaux .....	338
Tableau 4.35	Logique de performance du SGD selon le service aux membres ...	342
Tableau 4.36	Logique de performance du SGD selon le service aux congrès .....	346
Tableau 4.36	(suite) Logique de performance du SGD selon le service aux congrès .....	347
Tableau 4.37	Logique de performance du SGD selon les hôtels .....	352
Tableau 4.37	(suite) Logique de performance du SGD selon les hôtels.....	353
Tableau 4.38	Logique de performance du SGD selon les musées .....	356
Tableau 4.39	Logique de performance du SGD selon les agences réceptives .....	357
Tableau 4.40	Effets transformationnels de l'utilisation des médias sociaux .....	363
Tableau 4.41	Indicateurs de performance de la présence sur les réseaux sociaux par Tourisme Montréal .....	364
Tableau 5.1	Étapes de construction de l'outil d'évaluation de la performance d'un SGD.....	373

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Structure et fonctions de la chaîne de valeur traditionnelle.....	52
Figure 1.2	Écosystème hôtelier .....	55
Figure 1.3	Recension des problématiques sur les SGD .....	70
Figure 2.1	Détenteurs d'enjeux et sous-systèmes des SGD .....	94
Figure 2.2	Modèle de succès des systèmes d'information de DeLone et McLean (2003).....	103
Figure 2.3	Modèle de succès des systèmes d'information de Sabherwal <i>et al.</i> (2006).....	105
Figure 2.4	Modèle processuel de l'impact des systèmes d'information .....	109
Figure 2.5	Modèle processuel de Melville <i>et al.</i> (2004) .....	112
Figure 2.6	Modèle sociotechnique de l'impact des systèmes d'information .....	114
Figure 2.7	Perspectives de la théorie des détenteurs d'enjeux.....	129
Figure 2.8	Prisme de la performance de Neely <i>et al.</i> (2002) .....	147
Figure 2.9	Dimensions de la performance des SGD.....	152
Figure 2.10	Cadre théorique de l'évaluation de la performance des SGD.....	176
Figure 3.1	Pyramide des formes d'évaluation d'un système d'information .....	188
Figure 3.2	Cas unique avec groupes de détenteurs d'enjeux .....	211
Figure 4.1	Présentation des résultats du cas Tourisme Montréal.....	251
Figure 4.2	Dimensions de l'outil d'évaluation de la performance d'un SGD ....	361



## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

AAA	American Automobile Association
AHGM	Association des hotels du Grand Montréal
APQC	American Productivity and Quality Center
ATR	Association touristique régionale
AVE	Agence de voyages en ligne (traduction de OTA online travel agency)
B2B	Business to business (commerce, échanges inter organisationnel)
B2B2C	Business to business to consumer
B2C	Business to consumers (commerce de détail électronique)
BD	Base de données
BIT	Bureau d'information touristique locale
CAA	Canadian Automobile Association
CAQDAS	Computer Assisted Qualitative Data Analysis
CCT	Commission canadienne du Tourisme
CED	Centre mondial d'Excellence des Destinations
CGU	Contenus générés par les utilisateurs
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
CO	Communications
CQRHT	Conseil québécois des Ressources humaines en Tourisme
CRIS	Central reservation and information system
CRS	Computerised Reservation System, système central de réservation
CSM	Convention Services Manager
CVBs	Convention & Visitors Bureau
D3000	Base de données et logiciel de gestion de la destination touristique
DC	Développement de comptes
DDS	Destination database system

DE	Détenteur d'enjeux
DIS	Destination information system
DMO	Destination Management Organisation
DMS	Destination management system ou destination marketing system
DSP	Distribution Service provider
ECM	Enterprise Content management, Base de données et gestionnaire de contenus
ECY	Étude de cas selon Yin
EDI	Échange de données informatisées
FST	Fournisseurs de services touristiques
FTP	File Transfer Protocol
GRC	Gestion de la relation client
GRH	Gestion des Ressources humaines
GT	Gîte Touristique
HAC	Hotel Association of Canada/Association des hôtels du Canada
HB	Hôtel Boutique
HC	Hôtel de Chaîne
HL	Hôtel Long Séjour
M	Musée
MICE	Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions
MMS	Multimedia Messaging Service, service de messagerie multimedia
MP SI	Mesures de performance des SI
MP SIIO	Mesures de performance des SIIO
MP PAE	Mesures de performance des PAE
MS	Médias sociaux
MSI	Médias sociaux interactifs
MTO	Ministère du Tourisme
OGD	Organisme de gestion de la destination touristique
OMT	Organisation Mondiale du Tourisme

ORV	Organisation en réseau virtuel (VWO : Virtual Web Organisation)
OTA	Agent de voyages en ligne
OTCQ	Office de Tourisme et Congrès de Québec
PAE	Place d'affaires électroniques
PME	Petites et moyennes entreprises
PMS	Property Management System (logiciel de gestion de l'hébergement)
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PORTFOLIO	Base de données de photos utilisée par Tourisme Montréal
RADIAN6	Outil d'écoute sur les réseaux sociaux et les blogues
RIO	Relations inter organisationnelles
SALESFORCE	Gestion de la relation client en ligne (CRM intégré)
SBD	Système de base de données de la destination (DDS en anglais)
SC	Services aux congrès
SCR	Système central de réservation
SCRI	Système central de réservation et d'information (CRIS en anglais)
SGD	Système de gestion de la destination (DMS en anglais)
SI	Système d'information
SID	Système d'information de la destination (DIS en anglais)
SIIO	Système d'information inter organisationnel
SIV	Système d'information sur le voyage (TrIS en anglais)
SIW	Système d'information Web
SM	Service aux membres
SMD	Système mondial de distribution
SME	Small and medium enterprises
SMED	Système de mesure de l'excellence des destinations
SMGD	Système de marketing de la destination
SMP	Système de mesure de la performance
SSV	Système au service des visiteurs

T/A	Agence de voyages réceptive
TE	Théorisation enracinée
TI	Technologies de l'information
TMTL	Tourisme Montréal
TPE	Très petite entreprise
TPME	Très petites et moyennes entreprises
TQ	Tourisme Québec, agence gouvernementale maintenant ministère du Tourisme
TrIS	Travel information system
UGC	User Generated Content
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
VA	Ventes affaires
VP	Vice-présidents
WTTC	World Travel and Tourism Council

## REMERCIEMENTS

*Une difficulté est une lumière  
Une difficulté insurmontable est un soleil*  
Paul Valéry

Cette thèse n'aurait certainement pas vu le jour n'eût été mon directeur de recherche Professeur émérite John Ingham qui m'a soutenue dès mon admission au DBA, en tant que directeur du programme. Merci pour votre rigueur, votre patience et vos judicieux commentaires qui m'ont fait grandement cheminer tout au long de mon parcours. Je tiens aussi à remercier Professeur François Bédard, codirecteur de recherche, pour son appui indéfectible, ses précieux conseils et ses encouragements. Sa connaissance du tourisme a fait la différence au moment du choix d'un terrain de recherche.

Merci au Professeur émérite Louis Raymond pour ses judicieuses observations dès mon examen de synthèse. Mes remerciements vont également aux professeurs Marc-Antoine Vachon ainsi qu'à Monsieur Alain Larouche, membres du jury de thèse. Je suis très reconnaissante que vous ayez accepté de consacrer votre précieux temps à la lecture et à l'évaluation de ma thèse. Soyez assurés que votre rétroaction a été essentielle pour mon cheminement. Merci au professeur et président du jury, Alain Villeneuve, pour le soin particulier apporté à commenter le texte de cette thèse et pour m'avoir enseigné les bases des systèmes d'information.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude au professeur émérite Paul Prévost pour sa sagesse, son humanité et ses généreux conseils.

Un grand merci à Pierre Bellerose, vice-président Innovation, Recherche, Relations Publiques et Relations gouvernementales à Tourisme Montréal, pour m'avoir ouvert les portes de Tourisme Montréal à un moment crucial dans ce parcours. Merci à l'équipe de Tourisme Montréal ainsi qu'à ses membres de m'avoir généreusement reçue et d'avoir accepté de partager leur expérience.

Je tiens à remercier le FQRSC, Bell Canada et l'agence gouvernementale autonome, Tourisme Québec, ainsi que l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke pour leur confiance et leur soutien financier. Toute ma gratitude à Henri Chapdelaine pour son ouverture à l'égard de la recherche et pour son grand respect des idées.

Ma reconnaissance va à Jasmin Tanguay, Directeur de l'Enseignement supérieur et du Centre d'études et de recherche en gastronomie de l'ITHQ, pour avoir facilité de diverses manières l'allègement de ma tâche de travail au long de ce processus.

Merci du fond du cœur à mes amis et à la communauté de pratique de mes collègues doctorants : Lionel Bahl, Vincent Gagné, Fidèle Ndjoulou et François Richard, votre écoute, vos mots d'encouragement et les nombreux débats amicaux m'ont portée jusqu'à la fin, et ce fut précieux. Linda Pépin, merci de votre écoute; votre bienveillance fait vraiment la différence.

Je remercie tout particulièrement Régis Milot, envers qui je suis infiniment reconnaissante de m'avoir si bien soutenue et accompagnée de sa présence enthousiaste dans les moments critiques de ce parcours.

Un profond merci à Paule Morin, Conseillère principale, Gestion des personnes et mieux-être, Direction Générale des opérations réglementaires, Santé Canada, pour sa disponibilité, ses précieux conseils et son soutien fidèle ; et à ma famille Jeanne et Maurice Hausman pour leurs encouragements constants. Merci à mes amis, Audrey, Francis, Ingrid, Marie et Pauline qui m'ont attendue pendant ce long processus. Enfin, une pensée pour mes parents, Pierre et Denise, dont le décès a marqué ce parcours.

## **PREMIER CHAPITRE PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE**

Ce premier chapitre décrit la problématique managériale que rencontrent les gestionnaires des destinations touristiques dans l'administration de leurs systèmes d'information.

Une première section, consacrée à la mise en contexte, souligne l'importance et la complexité de l'industrie touristique, puis définit les concepts et les éléments clés en lien avec la problématique : le concept de destination touristique, le rôle de l'organisme de gestion de la destination (OGD) ainsi que sa gouvernance. Ce dernier point amène à préciser la notion de détenteurs d'enjeux de la destination.

Une seconde section met en évidence les caractéristiques d'hyper compétitivité dans le domaine du tourisme qui, à la fois, précèdent et résultent de l'omniprésence de l'information et des technologies de l'information, plus particulièrement au niveau de l'organisme de gestion de la destination (OGD) et de ses détenteurs d'enjeux (DE) tels que les PME touristiques. Elle souligne le rôle de l'organisme de gestion de la destination au sein du réseau de distribution électronique des produits et services touristiques. Elle décrit également la place croissante qu'occupent les médias sociaux (MS) et les contenus générés par les utilisateurs (UGC), au niveau de la promotion de la destination touristique réalisée par l'OGD.

Une troisième section est consacrée au principal objet de cette étude : le système de gestion de la destination (SGD) utilisé par les organismes de gestion de la destination. Différentes catégories de systèmes de gestion de la destination seront définies selon les processus soutenus. Cette section se termine par l'analyse de la littérature actuelle portant sur les principaux enjeux liés à la conception, à l'implantation, à l'adoption et à l'évaluation des systèmes de gestion de la destination. Elle a pour but de mettre en évidence les orientations prises par les études empiriques actuelles (évaluations de sites

web) ainsi que les besoins de recherches futures ; le concept de destination « smart » (agile) y est également évoqué.

La dernière section expose la pertinence pratique de l'orientation de cette recherche et se termine avec la formulation de la question managériale.

## 1.1. CONTEXTE DE LA PROBLÉMATIQUE

### 1.1.1. Importance économique et sociale du tourisme

En tant qu'objet d'étude, le tourisme international est un secteur exportateur d'envergure. Il représente un poste significatif dans la balance des paiements de plusieurs pays ainsi que des centaines de millions de dollars de recettes fiscales. En 2015, les recettes du tourisme international ont atteint 1260 milliards de dollars, soit 7 % des exportations mondiales et 10 % du produit intérieur brut mondial<sup>1</sup> (OMT, 2016). En 2017, le nombre de touristes internationaux s'élève à 1300 milliards de dollars (UNWTO, 2018).

Le tourisme, outil de développement local, « représente un des plus importants secteurs d'exportation pour les 50 pays les moins avancés » (CNUCED, 2010), et ce, malgré le fait que les pays émetteurs rapatrient une importante part des profits, notamment en percevant des frais de distribution et en exportant des biens et services que le pays d'accueil n'est pas en mesure de fournir. « Le tourisme, moteur économique et source d'emploi de premier ordre, contribue à améliorer le niveau de vie de millions de personnes dans le monde entier<sup>2</sup> » (OMT, 2017c). L'industrie du tourisme occupe 1 emploi sur onze 11 au monde (OMT, 2016) et contribue ainsi à la réduction de la pauvreté : « [...] en 2030, 57 % des arrivées de touristes internationaux concerneront

---

<sup>1</sup> Impacts directs, indirects et induits.

<sup>2</sup> OMT (2017c). Discours du Secrétaire général de l'OMT, Taleb Rifai, en septembre 2017 page web visitée le 23 novembre 2017 <http://media.unwto.org/fr/press-release/2017-11-07/le-tourisme-international-en-passe-de-realiser-une-annee-record-0>.



des destinations d'économies émergentes (contre 30 % en 1980) et 43 % des destinations d'économies avancées (contre 70 % en 1980) (OMT, 2016, p. 14); « [...] plusieurs emplois touristiques sont facilement accessibles aux pauvres, car ils requièrent de faibles capacités et de petits investissements »<sup>3</sup> (OMT, s.d.).

Les données qui précèdent soulignent l'importance économique et sociale du secteur du tourisme, ce qui en fait un domaine de recherche digne d'intérêt (Idir, 2013; OMT, 2010 et 2014a). Cette reconnaissance économique va de pair avec les efforts accrus des destinations sur le plan du marketing et du développement (OMT, 2017). Le succès du tourisme est étroitement associé au terme « destination, qui évoque tout à la fois un lieu à voir, l'objet d'un désir ou d'un rêve, et une organisation capable de réaliser ce rêve » (Kadri, Khomsi et Bondarenko, 2011, p. 11). Étant donné que les chercheurs ne partagent pas de définition commune du concept de destination, il importe de préciser la signification qui est retenue dans notre recherche.

### **1.1.2. Concept de destination touristique**

Il existe plusieurs façons de conceptualiser la destination touristique dans la littérature en tourisme et il semble difficile de réconcilier les différentes approches (Kadri *et al.*, 2011; Wang, 2011). Selon l'approche systémique, la destination est un espace géographique qui réunit une grappe de ressources touristiques dont les limites peuvent différer des frontières politiques ou administratives (Pike, 2008). Trois types de grappes peuvent être identifiés : (1) une partie d'une région administrative ou politique (ex. le quartier français de La Nouvelle-Orléans), (2) une région administrative ou politique et (3) un espace géographique qui réunit plusieurs régions administratives ou politiques, comme les Alpes (Wang, 2011).

---

<sup>3</sup> OMT (s.d.) adaptation de "*Manual on Tourism and Poverty Alleviation, Practical Steps for Destinations. UNWTO and SNV 2010*" ; <http://step.unwto.org/fr/content/le-tourisme-et-la-reduction-de-la-pauvrete>, page web visitée le 5 janvier 2018.

Pour l'Organisation mondiale du tourisme (OMT, 2002), une destination touristique se définit comme<sup>4</sup> une région administrative :

A local tourism destination is a physical space in which a visitor spends at least one overnight. It includes tourism products such as support services and attractions, and tourism resources within one day's return travel time. It has physical and administrative boundaries defining its management, images and perceptions defining its market competitiveness (OMT, 2002; <http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>).

Cette région administrative peut être un pays, une province, une région, une île, une ville ou un centre autonome. Les destinations locales plus petites se regroupent pour en former de plus importantes : elles peuvent également former un réseau entre elles afin d'éviter que les budgets ne soient fragmentés (OMT, 2014b). Étant donné que notre recherche s'intéresse aux SI utilisés par les gestionnaires de la destination, la notion de frontière administrative incluse dans la définition de l'OMT (2002) permet de délimiter l'objet de notre recherche. C'est donc la définition de l'OMT (2002) que nous retenons.

Le Centre d'excellence des destinations (CED), organisme reconnu par l'OMT, classe les destinations en quatre grands types selon leur localisation géographique : « [...] les destinations urbaines ; les destinations littorales ; les destinations de montagne ; les destinations rurales, de nature, de découverte. » (CED, 2009, p. 3, chapitre 4). Le choix de cette étude pour une destination urbaine sera argumenté lors de la présentation de la méthodologie de recherche et de l'échantillon retenu.

« Beaucoup de destinations disposent aujourd'hui d'un organisme de gestion des destinations (ou OGD) pour les guider » (OMT, 2014a). Étant donné que l'OGD est

---

<sup>4</sup> « Un lieu géographique doté d'installations qui permettent d'accueillir des touristes pour la nuit ainsi que de produits touristiques et de services d'accueil. Une destination a des frontières physiques et administratives, une image, une personnalité, une identité et un potentiel concurrentiel. Elle permet aux touristes de vivre une expérience », Organisation Mondiale du Tourisme (2002). Destination Management, Conceptual Framework, UNWTO Think Tank, 02-04.12.2002, <http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>), site web visité le 20 avril 2016.

directement responsable de gérer les systèmes de gestion de la destination, nous allons maintenant décrire ses différents rôles ainsi que sa structure de gouvernance.

### **1.1.3. Organisme de gestion de la destination touristique**

L'entité qui a le pouvoir et les ressources pour planifier et réaliser les objectifs stratégiques de la destination est l'organisme de gestion (Park et Gretzel, 2008). Selon le type de destination, il prend la forme : (1) d'un bureau local chargé de la commercialisation du tourisme, (2) d'une association touristique municipale, régionale ou provinciale, ou encore, (3) d'un OGD national (Bédard et Biegala, 2011 ; OMT, 2014a). Wang (2011) crée une quatrième catégorie au niveau d'une province ou, aux États-Unis, d'un État et le sépare du niveau régional pour les pays qui ont un système politique fédéral. Le mode de coordination entre les organismes de gestion de la destination de différents niveaux est basé sur la coopération et la négociation (UNWTO, 2014).

Les organismes de gestion de la destination situés au niveau des régions ou des villes, c'est-à-dire « en deçà du niveau national » (OMT, 2014a, p. 13), possèdent une structure administrative responsable de la gestion, de la planification de l'offre et du marketing touristique. Les organismes de gestion de la destination de ce niveau sont davantage en mesure de contribuer au développement de l'offre touristique grâce à une capacité fiscale (collecte de taxes d'hébergement dédiées) (OMT, 2011).

Les organismes de gestion de la destination, tous niveaux confondus, présentent différentes formes de gouvernance qui influencent leur mode de financement et leur gestion des destinations.

### *1.1.3.1. Formes de gouvernance*

La gouvernance de l'OGD « peut s'exercer de différentes façons

- département d'une autorité publique unique ;
- partenariat entre les autorités publiques [...] ;
- autorité publique externalisant des services à des sociétés privées ;
- partenariat public-privé [...] sous forme d'une société sans but lucratif ;
- association ou société financées par le secteur privé [...] » (OMT, 2014a, p. 17).

De son côté, Wang (2011) distingue quatre modèles d'affaires : (1) les agences gouvernementales, entièrement sous le contrôle des gouvernements locaux ou nationaux, qui travaillent avec un budget alloué et qui respectent les orientations politiques ; (2) les organisations à but non lucratif et à financement public, qui bénéficient d'une grande latitude dans l'utilisation des fonds publics et des taxes de séjour ou d'hébergement ; (3) les organisations à but non lucratif et à financement public et privé, qui perçoivent des cotisations de leurs membres ainsi que des dons d'entreprises locales en plus des fonds publics et doivent de ce fait réconcilier les intérêts publics et privés et, enfin, (4) les associations ou les sociétés privées telles que les associations hôtelières ou les chambres de commerce qui gèrent parfois des destinations locales.

Après avoir défini les OGD du point de vue de leur taille et de leur niveau ainsi que de leurs formes de gouvernance, l'examen de la littérature portant sur leurs fonctions générales va contribuer à préciser le contexte d'exploitation de leurs systèmes d'information.

### *1.1.3.2. Gestion de la destination*

« La gestion des destinations est une chose complexe » (OMT, 2014a, p. 16). La destination doit fournir une excellente prestation aux visiteurs pour résister à la

concurrence » (OMT, 2014a, p. 22). Pour ce faire, l'OGD doit assurer un leadership parmi les fournisseurs de services touristiques et être apte à « encourager les partenariats ainsi que la collaboration » (OMT, 2014a, p. 16 ; Wang, 2011). Il s'agit de « lier des composantes parfois très disparates [...] afin de limiter les efforts inutiles en ce qui concerne la promotion, les services aux visiteurs, la formation et le soutien aux entreprises » (OMT, 2014a, p. 16).

Cette excellence repose sur la qualité de la gestion et de la coordination sans failles des diverses composantes du séjour du visiteur. La littérature reconnaît que, seul, un organisme tel que l'OGD est en mesure de présenter une image de marque officielle et intégrée de la destination et d'être une source fiable d'information (Wang, 2011).

En plus de faire vivre une expérience mémorable aux touristes, les OGD ont également la mission d'accroître la rentabilité des entreprises locales ainsi que la prospérité, à long terme, des résidents (Bornhorst, Ritchie et Sheehan, 2010). Il s'agit d'augmenter l'effet multiplicateur<sup>5</sup> du tourisme tout en maintenant un équilibre durable entre les bénéfices économiques, les coûts socioculturels et les coûts environnementaux (CED, 2009). « En règle générale, la gestion des destinations est plus facile quand elle se situe dans les limites du secteur public au niveau sous régional [...] parce que le secteur public est celui qui fournit le plus gros de l'infrastructure » (OMT, 2014a, p. 19).

Pour s'acquitter de sa responsabilité de gestion, l'organisme de gestion de la destination assume différents rôles au sein de la destination et vis-à-vis de partenaires externes. L'examen des recherches existantes permet d'en réaliser une synthèse.

---

<sup>5</sup> Les activités touristiques d'une destination ont des retombées directes, comme les revenus d'exploitation des entreprises, des retombées indirectes générées par les entreprises touristiques qui, à leur tour, achètent des matières premières créant ainsi des effets indirects sur leurs fournisseurs et des effets induits qui tiennent compte de certaines activités moins directement liées au tourisme, comme les achats de biens non liés au tourisme tels que le logement, le transport et le divertissement. Les effets induits se répercutent sur plusieurs étapes successives d'achats, ce qui produit un effet multiplicateur (Khan, Phang et Toh, 1995 ; Styne, 1999).

### *1.1.3.3. Différents rôles de l'OGD*

L'organisme de gestion de la destination assume « un rôle de leader stratégique » (OMT, 2014a, p. 16) auprès des fournisseurs de services touristiques, des citoyens, ainsi que des instances politiques et d'affaires afin de « développer des installations et des programmes en lien avec une image touristique forte » (Bornhorst *et al.*, 2010, p. 573). Wang et Pizam (2011) identifient le fait d'augmenter le nombre de visiteurs de la destination comme étant le rôle principal commun à tous les organismes de gestion de la destination. Selon Richie et Crouch (2003), les activités de l'organisme de gestion de la destination se répartissent en deux catégories principales : (1) les tâches propres à la gestion interne et au fonctionnement de l'organisme de gestion de la destination et (2) les interventions qui appartiennent à la gestion externe à l'organisme de gestion de la destination. Les tâches propres à la gestion interne comprennent : la définition de règlements et d'arrêtés, la détermination de la structure des comités, le processus budgétaire et les procédures administratives. Les activités en lien avec la gestion interne de la destination regroupent aussi les activités de recrutement et de gestion des membres ainsi que les publications qui leur sont adressées, les relations avec la communauté locale et avec les visiteurs y compris les publications pour les touristes. Quant aux tâches de gestion externe, elles se regroupent principalement autour de la fonction marketing de l'organisme de gestion de la destination, c'est-à-dire la promotion de la destination, la détermination, la mesure et le contrôle de l'image de marque, le positionnement de la destination et, enfin, la segmentation de son marché. Les services offerts aux visiteurs et la gestion de « l'expérience visiteurs », la recherche et la gestion de l'information, l'administration des finances et des fonds de capital-risque ainsi que la gestion durable des ressources complètent la liste des tâches externes (Richie et Crouch, 2003).

Oggionni et Kwok (2018) établissent une liste des services offerts par l'OGD aux principaux détenteurs d'enjeux de la destination : les hôtels. Ils répartissent ces services selon six grandes catégories : (1) la gestion des membres, (2) la formation et

l'éducation, (3) la recherche et l'analyse de données, (4) le démarchage du tourisme de réunions ou la génération de leads, (5) les publications et (6) les autres services existants ou les services souhaités.

L'OMT (2014a) identifie trois rôles principaux de l'OGD dans la gestion de la destination, à savoir : (1) la création d'un environnement approprié au développement, (2) la commercialisation de la destination (3) et, enfin, la gestion de la qualité de la prestation sur place sans exercer un contrôle direct sur les services offerts. Le premier rôle, la création d'un environnement social, économique et physique propice au développement du tourisme comprend les volets suivants : «(1) planification et infrastructure ; (2) développement des ressources humaines ; (3) développement des produits touristiques ; (4) développement de la technologie et des systèmes ; (5) branches d'activités connexes et approvisionnement » (OMT, 2014a, p. 18). Dans le second rôle, c'est-à-dire la commercialisation et la distribution de la destination, l'OGD est un agent clé de liaison entre la destination et des partenaires commerciaux externes tels les agents de voyages et les grossistes (Bornhorst *et al.* 2010; OMT, 2014a). Son mandat consiste : (1) à promouvoir la destination, (2) à gérer la marque et la réputation de la destination, (3) à gérer et faciliter les réservations, à offrir des services d'information dits « sans parti pris » et à gérer les relations avec la clientèle (OMT, 2014a, p. 18). Dans son troisième rôle au sujet de la qualité de la prestation, l'OGD : (1) coordonne les organismes publics offrant un service au touriste ; (2) effectue le lancement de produits ; (3) participe au développement et à la gestion d'événements et d'attraites touristiques ; (4) offre formation, éducation et conseils aux entreprises touristiques ; et, en dernier lieu, (5) mène des activités de recherche et développement pour la destination (OMT, 2014a).

Le Tableau 1.1 présente treize différents rôles stratégiques distincts attribués à l'OGD, selon la littérature (Buhalis, 2000 ; Richie et Crouch, 2003 ; Pike, 2004 ; OMT, 2014a ; Tian, 2014 ; Wang, 2011 ; Oggionni et Kwok, 2018) : (1) Catalyseur d'initiative collaborative en vue du développement économique de la destination, l'OGD est

porteur d'une vision à long terme; (2) Bâisseur d'une marque commune<sup>6</sup>, l'OGD réunit une constellation d'offres touristiques sous une seule marque : il positionne la destination comme une entité et organise les campagnes marketing de la destination; (3) Organisateur et facilitateur de communauté<sup>7</sup>, l'OGD établit le lien entre le visiteur, la communauté d'accueil et les FST : il propose plusieurs programmes marketing cohérents avec l'image de la destination tout en étant attrayants pour les différents FST. Partenaire bâtisseur d'équipes, l'OGD permet aux fournisseurs de services touristiques (FST) et aux autres destinations de travailler ensemble; (4) Régulateur, l'OGD définit les lois et les règlements; (5) Avocat mobilisateur de l'industrie touristique, l'OGD, en tant que représentant quasi public, traduit des propositions en action; (6) Représentant de la conscience publique, l'OGD surveille toutes les politiques et les plans afin de garantir le développement sain et durable de l'industrie touristique; (7) Opérateur de la destination, l'OGD se préoccupe de la qualité l'expérience vécue et analyse la satisfaction des touristes; il sensibilise les FST à l'importance de certains enjeux; (8) Administrateur de ses propres structures de service d'information, de marketing, de ventes, de services aux membres l'OGD se préoccupe du développement de ses ressources humaines; (9) Administrateur de l'aide financière nationale et agent de financement des activités collectives de marketing, l'OGD propose des programmes coopératifs aux FST et des incitatifs aux organisateurs de congrès; (10) Chercheur et fournisseur d'information, l'OGD conduit des recherches, identifie des marchés cibles et les attentes des visiteurs, puis partage cette information avec ses membres; (11) Spécialiste des relations publiques et internationales, l'OGD se préoccupe des relations avec l'OMT et avec tout autre organisme d'importance pour la destination; (12) Éducateur et formateur, l'OGD vise à améliorer l'expertise de l'ensemble des FST de la destination ainsi que de leur main-d'œuvre; (13) Gestionnaire de réseaux, l'OGD coordonne divers programmes auprès de visiteurs, détenteurs d'enjeux, de FST et d'une communauté locale (Wang, 2011).

---

<sup>6</sup> Traduction libre de *community brand builder*.

<sup>7</sup> Traduction libre de *convener, facilitator and liaison of community*.



Tableau 1.1  
Rôles de l'OGD

Rôles de l'OGD	Buhalis (2000)	Ritchie & Crouch (2003)	Pike (2004)	Wang (2011)	OMT (2014a )	Oggionn i & Kwok (2018)
<b>Catalyseur d'initiative collaborative</b> et moteur économique de diversification de l'économie locale : nouveaux revenus, emplois et taxes	✓	✓		✓	✓	
<b>Promoteur, marketeur, facilitateur de communauté</b> : communique l'image de la destination, les attraits et les activités	✓	✓		✓	✓	✓
<b>Organisateur et facilitateur de communauté</b> : diminue la fragmentation de l'industrie et partage les bénéfices (coopération)	✓	✓		✓	✓	✓
<b>Régulateur créateur</b> : définit les lois et règlements		✓			✓	
<b>Avocat mobilisateur, représentant quasi public</b> : ajoute de la légitimité à l'industrie et pour la protection des touristes		✓		✓	✓	
<b>Représentant de la conscience publique</b>	✓	✓		✓		
<b>Opérateur</b> qui assure la qualité du service et le plaisir des touristes en optimisant leur satisfaction : services d'accueil et d'information touristique		✓		✓	✓	✓
<b>Administrateur</b> d'organisation responsable de différents départements (développement des ressources humaines)		✓			✓	
<b>Administrateur de l'aide financière</b> nationale pour le développement du tourisme, financement à long terme		✓	✓	✓	✓	
<b>Chercheur</b> : collecte et vérifie les statistiques et mène des recherches en tourisme		✓		✓	✓	✓
<b>Gère des relations internationales (OMT)</b>				✓	✓	
<b>Éducateur et formateur</b>		✓		✓	✓	✓
<b>Coordonnateur de la gestion de réseaux marketing</b>				✓		✓

Source : D'après *An investigation of current system of destination management organizations – A case of China* (Tian, 2014, p. 31) et complété avec Wang (2011), OMT (2014a), Oggionni et Kwok (2018).

Depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle, le rôle de l'OGD est passé de démarcheur de congrès à gestionnaire de destination et ce rôle évolue vers la gestion de la marque et la gestion d'une communauté (Wang, 2011). L'environnement hyper compétitif dans lequel évoluent les destinations fait en sorte que l'OGD doit augmenter la pertinence et la valeur de sa contribution pour les visiteurs, pour les FST ainsi qu'aux yeux de la communauté d'accueil. Cela implique que l'OGD doit faire preuve de leadership dans la création, l'animation et le maintien des réseaux marketing de la destination (Wang, 2011). Cependant, il existe certaines divergences entre l'OGD et les hôtels quant à la valeur des services offerts par l'OGD : par exemple, la génération de pistes de clients potentiels ainsi que les programmes de formation et d'éducation offerts par l'OGD ne sont pas appréciés de la même manière par les différents détenteurs d'enjeux de la destination (Oggionni et Kwok, 2018). La gestion de la destination est donc un effort collectif qui demande à l'OGD de réconcilier les intérêts parfois contradictoires des détenteurs d'enjeux<sup>8</sup> (Bornhorst *et al.*, 2010 ; Sigala et Marinidis, 2010, Wang, 2011). Pour mener à bien son mandat, l'OGD doit connaître les détenteurs d'enjeux principaux qui sont en mesure d'influencer la réalisation de ses objectifs stratégiques (Sheehan et Ritchie, 2005 ; Buhalis, 2000). Étant donné que ces détenteurs d'enjeux utilisent pour la plupart le système de gestion de la destination, il apparaît opportun de les présenter dans la section suivante.

#### **1.1.4. Détenteurs d'enjeux de la destination touristique**

Le CED identifie onze catégories de détenteurs d'enjeux (DE) : (1) les transports, (2) l'hébergement, (3) la restauration, (4) les commerces et services publics, (5) les activités touristiques, (6) la promotion et le marketing, (7) l'accueil, l'information touristique et l'animation, (8) la gouvernance, (9) l'urbanisme et le patrimoine (10), l'environnement et la propreté et (11) la sécurité (CED, 2009). Certains de ces DE participent à la création de structures d'accueil pour les touristes et à la formation de la

---

<sup>8</sup> Traduction libre de *stakeholders*.

main-d'œuvre (médias, associations professionnelles, entreprises, services publics) sans pour autant intervenir dans la gestion quotidienne de la destination.

Pour leur part, Buhalis et Spada ont identifié six groupes de détenteurs d'enjeux principaux qui doivent coopérer au sein d'un système de gestion de la destination afin d'améliorer leur compétitivité collective et leur prospérité à long terme : « Consumers/Tourists, Tourism Suppliers, The Public Sector, Investors, Tour Operators and Travel Agents<sup>9</sup> » (Buhalis et Spada, 2000, p. 43). À ces six détenteurs d'enjeux les auteurs en ajoutent un septième : les fournisseurs de solutions technologiques.

Sheehan et Ritchie (2005) classent les détenteurs d'enjeux de l'OGD en fonction de la menace ou du potentiel de coopération qu'ils représentent pour l'OGD. Les détenteurs d'enjeux primaires les plus importants sont, en ordre d'importance, les hôteliers, le gouvernement local, régional ou de la ville, puis les attractions et, finalement, le gouvernement de l'État ou du pays. Le pouvoir d'influence de ces détenteurs d'enjeux sur la gouvernance et le financement de l'OGD ou sur la création de l'infrastructure touristique détermine leur importance respective.

Cette recherche considère les membres de l'OGD comme étant les détenteurs d'enjeux qui utilisent principalement le système de gestion de la destination (SGD) et qui ont un pouvoir d'influence sur l'OGD. Ce membrariat regroupe les six catégories de Buhalis et Spada (2000) à l'exception des touristes et des pouvoirs publics.

L'exposé du contexte de la problématique managériale ne serait pas complet sans souligner l'importance particulière des échanges d'information grâce aux technologies dans la création et sur le plan de la commercialisation du produit touristique (Wang et

---

<sup>9</sup> Traduction libre : (1) les consommateurs/touristes, (2) les fournisseurs de produits et de services touristiques, (3) le secteur public, (4) les investisseurs privés, (5) les grossistes en voyage ou voyagistes et (6) les agents de voyages.

Russo, 2007). L'utilisation efficace de l'information, grâce au SGD, permet également, à la destination, la création d'un avantage concurrentiel (Ritchie et Ritchie 2002; Sheldon, 1993; Wang et Russo, 2007). Cette deuxième partie du premier chapitre aborde l'utilisation, par l'OGD, des technologies traditionnelles ainsi que des technologies interactives, dont les médias sociaux, sur les plans de la distribution et de la promotion du produit touristique.

## 1.2. INFORMATION ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION EN TOURISME

### 1.2.1. Caractéristiques du tourisme favorables à l'échange d'information

L'industrie du tourisme est un utilisateur intensif d'information principalement à cause de la nature intangible du produit touristique, mais aussi en lien avec les besoins d'information détaillée des touristes. Ces besoins semblent augmenter avec l'avènement des médias sociaux et des contenus générés par les utilisateurs. Or, étant donné que l'OGD est le principal responsable de l'image de marque, de la diffusion et de la distribution de l'information et du produit touristique, il est directement concerné dans sa fonction par les comportements d'achat des touristes ainsi que par les comportements de diffusion d'information des FST.

#### *1.2.1.1. Information au cœur même du produit touristique*

L'information et les technologies jouent un rôle clé dans la création, la promotion et la vente du produit touristique (Matloka et Buhalis, 2010 ; OMT, 2014a). Au service du voyageur, l'on dénombre, selon le système de classification industrielle des États-Unis, trente-cinq (35) composantes distinctes produites, consolidées et distribuées par des fournisseurs différents (Sheldon, 1997; Werthner et Ricci, 2004). La complexité, le caractère hétérogène, intangible, immatériel, interdépendant et international du produit touristique accroît la quantité d'information qui doit être communiquée au client par les FST et l'OGD (Bédard, 2001 ; OMT, 2014a ; Sheldon, 1997 et 2000 ; Sourak,

2015). La décision d'achat est séparée dans le temps et dans l'espace de la consommation : « les clients potentiels ne sont en mesure ni de voir, ni de toucher, ni d'expérimenter les composantes [...] d'un service touristique avant de le consommer » (Genest, Bédard et Dubé-Jetté, 2007). Seule une information détaillée contribue à combler cette distance spatiale et temporelle tout en « inspirant confiance » au consommateur (Werthner et Klein, 1999).

Étant donné son rôle de promoteur et parfois même de distributeur des produits touristiques de la destination, l'OGD, grâce à son système d'information et de gestion, utilise l'information disponible auprès des FST pour répondre aux besoins des touristes; l'OGD doit donc être familier avec la nature de l'information recherchée par les touristes.

#### *1.2.1.2. Nature de l'information touristique*

L'information touristique doit répondre aux besoins des voyageurs aux moments suivants : 1) lors de la planification du voyage, 2) pendant le voyage et 3) une fois le voyage terminé. Par exemple, lors de la phase d'inspiration du « voyage du touriste », les touristes canadiens effectuent, en moyenne, cent soixante et une visites (161) sur des sites web et sur des blogues de voyages sept semaines avant de réserver leur séjour. C'est la phase pendant laquelle il importe aux entreprises touristiques et à l'OGD de générer l'engagement du touriste (Expedia, 2017). L'information doit être accessible depuis le lieu d'origine du client, en transit et à destination.

Une typologie de l'information touristique proposée par Sheldon (1997) permet de distinguer l'information statique (la description des produits, les cartes routières) de l'information dynamique (les horaires, les conditions climatiques, les prix et les inventaires disponibles). À l'ère de l'hyper connectivité mobile, les frontières entre ces deux catégories se modifient : certaines informations statiques comportent aussi des éléments dynamiques. Par exemple les cartes routières sont complétées par des notions

de temps en fonction du trafic routier de l'instant. La géolocalisation permanente du touriste permet de lui offrir de l'information thématique géographiquement adaptée à ses besoins et, ainsi, de promouvoir les entreprises touristiques locales telles que les attractions touristiques, les magasins ou les restaurants (Fabry, 2009 ; Giraud, 2011 ; Péloquin, 2010). L'information dynamique doit être mise à jour en temps réel (OMT, 2014b) : le temps, ou plutôt l'immédiateté, devient une composante importante à chaque étape de la promotion, de la distribution et de la livraison d'un service de qualité (OMT, 2014b ; Sheldon 1997).

Avec l'avènement du Web interactif, l'OGD n'est plus l'unique créateur de contenu sur la destination (Hunter, Chung, Gretzel et Koo, 2015 ; Sigala et Gretzel, 2017 ; Wang, 2011). L'OMT suggère aux OGD et aux FST d'intégrer les commentaires générés par les touristes aux systèmes officiels de classification des hôtels dans leurs propres systèmes d'information afin d'ajouter la dimension qualité des services offerts (UNWTO, 2014). Ces évaluations sont ensuite utilisées, en tant que filtres, sur les méta-moteurs de recherche (tels que Kayak.com ou Trivago) lors du processus de réservation en ligne.

Malgré l'utilisation plus régulière du Web interactif 2.0, l'asymétrie d'information entre les différents détenteurs d'enjeux demeure une caractéristique de l'industrie touristique

#### *1.2.1.3. Asymétrie d'information*

Les caractéristiques du produit touristique, exposées au paragraphe précédent, entraînent des coûts de recherche d'information élevés. L'industrie est donc, par nature, sujette aux imperfections du marché telles que l'asymétrie d'information. Selon ce concept, quand les vendeurs et les acheteurs n'ont pas accès à une information parfaite, un intermédiaire peut créer de la valeur en atténuant l'asymétrie de l'information (Mahadevan, 2000). Les agents de voyages, détaillants et grossistes ainsi que les

entreprises touristiques elles-mêmes ont longtemps tiré profit de cette asymétrie d'information.

Internet a eu pour effet d'accroître la transparence des prix en faveur des consommateurs, ce qui a sérieusement affecté les marges bénéficiaires des fournisseurs de services touristiques (FST). Les FST et intermédiaires tentent de bénéficier à nouveau de l'asymétrie d'information afin de pouvoir écouler leurs inventaires à des prix différents selon les segments de marché (Méral, 2012). Ils y parviendront quelque peu grâce à la maîtrise des TI/SI (technologies et systèmes d'information), à l'apparition de nouveaux modèles d'affaires électroniques tels que les modèles d'enchères inversées des sites web dits « opaques<sup>10</sup> », ou encore, en incorporant à leur offre, des règles d'affaires discriminatoires établies à partir d'une connaissance approfondie des comportements des consommateurs (Hayes et Miller, 2011 ; Estis Green et Lomanno, 2012 ; Estis Green, Lomanno et Carrier, 2016). Cette connaissance provient de l'analyse des mégadonnées<sup>11</sup> résultant de l'interaction avec les touristes potentiels sur les médias sociaux et de la maîtrise du marketing relationnel électronique (OMT, 2014a; OMT 2014b; OMT, 2017b).

Le marketing électronique de la destination touristique ainsi que la gestion de la qualité des produits et services offerts, effectués par l'OGD, reposent sur une utilisation importante des TI/SI. Ils ont pour objectif commun d'améliorer l'attractivité et la compétitivité de la destination (OMT, 2017b) ainsi que de soutenir les efforts commerciaux des FST.

Utilisées avec efficacité, les TI/SI représentent la clé de voûte de la prospérité de l'industrie touristique dans un contexte où les destinations se livrent à une concurrence accrue entre elles (Buhalis, 2003 ; OMT, 2014a ; Sheldon, 1997 et 2000; Zirulia, 2011).

---

<sup>10</sup> C'est-à-dire des sites, comme Priceline.com ou Hotwire.com, sur lesquels la marque commerciale ne peut pas être associée aux tarifs escomptés offerts.

<sup>11</sup> Traduction libre de *big data*, selon le journal du net saisie le 7 décembre 2017 de <http://www.journaldunet.com/solutions/dsi/big-data-megadonnees-0814.shtml>.

L'intensité de la compétitivité des destinations entre elles est un autre élément qui caractérise le contexte dans lequel les OGD opèrent leur SGD.

### **1.2.2. Caractère hyper compétitif des destinations touristiques**

Le classement des destinations selon le nombre d'arrivées internationales a beaucoup changé au cours des dernières années : « la répartition des touristes se fait maintenant entre un très grand nombre de pays [...]. Le Canada est passé du 2<sup>e</sup> rang en 1970, au 14<sup>e</sup> rang en 2010 pour se classer en 18<sup>e</sup> place en 2015 » (Levasseur, 2017). La Chine, ainsi que d'autres pays émergents sont maintenant des destinations populaires qui ont gagné d'importantes parts du marché mondial. Une question se pose alors : comment les destinations parvenues à maturité peuvent-elles conserver leur pouvoir d'attractivité ? Il importe tout d'abord de définir la notion de compétitivité des destinations.

#### *1.2.2.1. Définition de la compétitivité des destinations*

« La compétitivité du tourisme pour une destination donnée correspond à la capacité du lieu à optimiser son attractivité pour les résidents et les non-résidents, afin de proposer au consommateur des services touristiques de qualité, novateurs et attrayants [...] et de gagner des parts de marché sur le marché intérieur et mondial, tout en garantissant que les ressources disponibles à l'appui du tourisme sont employées de manière efficiente et durable. » (Dupeyras et MacCallum, 2013, p. 7). La littérature reconnaît, comme un concept phare, le cadre de la compétitivité proposé par Ritchie et Crouch en 2003, repris par Boley et Perdue (2012) et qui s'appuie sur la capacité qu'a la destination à : (1) augmenter les dépenses des touristes, (2) à continuer à attirer un nombre croissant de touristes en leur proposant des expériences mémorables, satisfaisantes et génératrices de profits, tout en (3) améliorant le bien-être des résidents et (4) en préservant le capital naturel pour les générations futures. Buhalis (2000) développe l'idée qu'un avantage stratégique peut être obtenu grâce à des attributs



uniques et que cela permet à la destination d'être moins sensible aux variations des prix en fonction de l'offre et de la demande (Gilbert, 1984 et 1990, cités dans Buhalis, 2000).

Parmi les attributs clés de la compétitivité, Ritchie et Crouch (2003) distinguent deux grandes familles : la dotation de ressources naturelles et l'existence de grappes de FST.

À la liste des ressources naturelles s'ajoutent le climat, la culture et l'héritage ainsi que leur état de préservation, l'existence et la qualité des infrastructures telles que les routes et les aéroports (Algieri, Aquino et Succuro, 2018 ; Boley et Perdue, 2012) ; les politiques d'immigration, telles que l'absence de visas, l'existence de forfaits regroupant plusieurs attraits, l'emplacement et l'accessibilité à peu de frais de la destination depuis les pays émetteurs de touristes (par exemple : les traités ciel ouvert, l'existence des vols à bas prix et l'élimination des visas en Europe), la sécurité (l'absence de crimes) et l'utilisation des technologies (visites virtuelles, réalité augmentée) (Ritchie et Crouch, 2003). Boley et Perdue (2012) identifient la compétitivité sociale, le soutien des résidents locaux, l'éducation et la structure de l'industrie comme des éléments clés de l'attractivité d'une destination.

Selon la théorie des grappes, l'avantage compétitif est basé sur la concentration géographique horizontale de mêmes types d'entreprises, ce qui a pour effet d'augmenter la productivité (Boley et Perdue, 2012 ; Porter, 1998). Il s'agit du regroupement de destinations en région à des fins d'offre de services, de promotion et de distribution (par exemple : la région des Alpes). La grappe<sup>12</sup> réunit des acteurs autour de ressources. Il crée un environnement favorable (1) à la production et à la diffusion des connaissances (2) à la « recherche d'externalités de réseaux et surtout d'infrastructure » qui favorise l'accès et la mobilité et (3) à la coopération entre des acteurs interdépendants et complémentaires ainsi qu'à « l'émergence d'une culture

---

<sup>12</sup> *Clusters* terme anglais utilisé en France pour « grappe » ou ici, « pôle ».

locale » (Fabry et Zeghni, 2012, p. 103). La grappe contribue à renforcer la capacité à innover de la destination et à lui permettre de demeurer attractive dans le temps (Chabeaud et Maurand-Valet, 2016).

Cette création de grappes est réalisée à l'initiative d'OGD du secteur public tout comme la création de passerelles avec les arts et avec la culture (OCDE, 2014). Le secteur public joue également un rôle dans l'instauration de réseaux intersectoriels tel que le Réseau des Villes créatives de l'UNESCO (Chabaud et Maurand-Valet, 2016).

Une fois définie la notion de compétitivité des destinations entre elles, il reste à explorer quel est l'impact que l'utilisation intensive des technologies a sur la destination et sur les FST qui la composent.

#### *1.2.2.2. Compétitivité des destinations et les technologies*

Les « nouvelles technologies ont remodelé le secteur du tourisme, en déplaçant le curseur des pouvoirs publics vers le citoyen et le consommateur<sup>13</sup> » (OMT, 2015). Face à la situation préoccupante des plus petites destinations, l'OMT a organisé, en 2014, des classes de maitres en marketing électronique des destinations. Plus globalement, dans le cadre de son travail sur la compétitivité des destinations, l'OMT<sup>14</sup> publie des statistiques sur les tendances de marché ainsi que sur la gestion de crises (OMT, 2017). Son rôle, et celui de l'OCDE, est de proposer des outils pour guider les pays dans leur analyse de la compétitivité et, ainsi, de nourrir les politiques publiques (Dupeyras et MacCallum, 2013 ; OMT, 2017b).

À l'ère du numérique et des médias sociaux, l'élaboration de nouvelles expériences créatives, grâce aux technologies, semble être une façon dont les OGD peuvent se

---

<sup>13</sup> Discours du Secrétaire général de l'OMT en mars 2015 <http://media.unwto.org/fr/press-release/2015-03-04/itb-2015-les-revolutions-des-voyages-et-des-technologies-au-coeur-de-l-inte>.

<sup>14</sup> Information saisie du site web de l'OMT visité le 22 novembre 2017 <http://www2.unwto.org/fr/content/notre-action-0>.

démarquer de la concurrence pour les destinations. Selon l'OCDE (2014), la montée en puissance du tourisme créatif (issu de la relation naissante entre tourisme et cinéma, animation, jeux, design, musique et médias interactifs), avec sa potentialité de valeur ajoutée, pourrait fort bien être l'une des sources d'expansion du tourisme pour certaines destinations. L'innovation peut se réaliser en co-crédation en temps réel et directement avec le touriste, comme pour l'économie du partage : Airbnb, le woofing<sup>15</sup>, le couchsurfing<sup>16</sup> ou les greeters<sup>17</sup> (Salvador et Jolibert, 2017).

En conclusion, comme ils évoluent dans un contexte hyper compétitif, les gestionnaires des OGD doivent innover afin de maintenir l'avantage concurrentiel de la destination et des FST. C'est également pour soutenir les FST de sa destination que certains OGD s'impliquent, avec plus ou moins de succès, dans la distribution et dans la promotion des produits touristiques. Dans ce rôle, l'OGD avec son SGD se trouvent directement en concurrence avec des intermédiaires, membres de la destination, et avec les agents de voyages en ligne (OTA). Quelle est donc la place des OGD au sein du réseau de distribution des produits touristiques?

### **1.2.3. Organismes de gestion des destinations, technologies et distribution touristique**

Le contexte dans lequel évoluent les OGD est influencé par l'importante croissance des canaux de distribution électroniques. Aux États-Unis, en 2016, 40 % des réservations d'hôtel sont effectuées en ligne et les agences de voyages en ligne contrôlent plus de la moitié (51 %) de ces e-réservations (PhocusWright et Expedia, 2017). Les agences de voyages en ligne semblent avoir déjà gagné la bataille de la e-distribution : (1) en Europe où elles réalisent 69 % des e-réservations (2), en Asie-Pacifique avec 72 % des e-réservations, (3) en Amérique latine avec 69 % des e-réservations et (4) au Moyen-

---

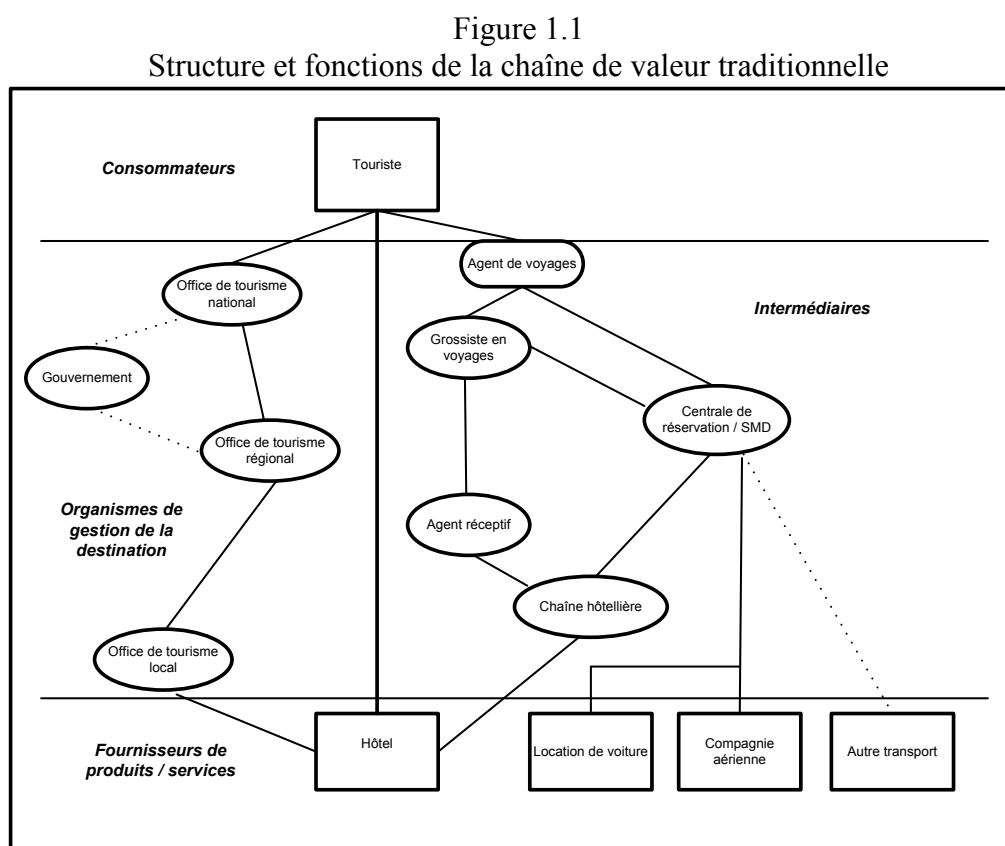
<sup>15</sup> Consiste à travailler bénévolement dans une exploitation agricole dans le but de partager des connaissances et un quotidien en échange du gîte et du couvert.

<sup>16</sup> Hébergement gratuit entre particuliers.

<sup>17</sup> Bénévoles qui accueillent gratuitement des touristes pour leur montrer leur ville de manière personnelle et originale.

Orient avec 75 % des e-réservations (PhocusWright et Expedia, 2017). Toutefois, 70 % des réservations mondiales d'hôtels sont encore effectuées à travers les canaux de distribution traditionnels, y compris les ventes directes pour les groupes (PhocusWright et Expedia, 2017). L'enjeu se situe sur le plan de la rentabilité, car l'intermédiation génère des frais de transactions en croissance pour les FST (Estis Green *et al.*, 2016).

La Figure 1.1 représente la structure du réseau de distribution électronique (Werthner et Ricci, 2004). Les lignes indiquent la circulation de l'information entre les fournisseurs de services touristiques (FST) et les consommateurs.



Source : d'après Werthner, H. et Ricci, F. (2004, p. 102). E-commerce and tourism. *Communications of the ACM*, 47(12), 101-105.

Les FST produisent les composantes primaires du produit touristique qui sont ensuite assemblées par des consolidateurs (ou des grossistes) appelés les « voyagistes ». Les agents de voyages expéditifs et réceptifs remplissent le rôle de courtiers en information

auprès du consommateur en lui fournissant l'information et les services nécessaires à l'achat du produit touristique. Les systèmes mondiaux de distribution contiennent l'offre des compagnies aériennes ainsi que des forfaits et autres produits (location de voitures, chambres d'hôtel) et ils relient les FST, les voyagistes et les agences de voyages. Sur le côté droit de la Figure 1.1, Werthner et Ricci (2004) représentent les relations professionnelles commerciales alors que, sur le côté gauche, apparaissent les différents niveaux d'OGD qui gèrent la destination et planifient les activités de marketing.

En évoluant vers un réseau basé sur Internet une prolifération d'acteurs non traditionnels se mêle de réservations (Péloquin, 2009). Il en résulte une densification et une complexité grandissante des réseaux de distribution, avec un impact sur les coûts. Les coûts de distribution via les intermédiaires électroniques toujours plus nombreux peuvent dépasser, par exemple, 25 % des revenus du secteur hébergement d'un hôtel indépendant (Estis Green *et al.*, 2016). De plus, avec l'apparition des agences de voyages en ligne, l'hôtelier perd le contrôle de la relation avec le client au profit d'intermédiaires dont le site est plus attrayant et qui répond mieux aux besoins de comparaison des prix du consommateur (Starkov, 2010). Si les principaux groupes hôteliers sont en mesure de négocier des coûts de transactions moindres avec les agences de voyages en ligne ou avec des fournisseurs de services de distribution<sup>18</sup>, les hôtels indépendants continuent à payer cher l'accès nécessaire aux systèmes mondiaux par les agences de voyages virtuelles et par les centrales de réservations. La montée des gardiens des portes d'entrée (traduction libre de *gatekeepers*) des e-réservations individuelles, tels que Google, Kayak, Trivago, Facebook, Microsoft, Amazon et Apple, ont déjà commencé à affecter la e-distribution des produits touristiques avec leurs algorithmes publicitaires (LSE, 2016). Ils facilitent la comparaison des prix pour le consommateur et ajoutent des frais de référencement (*pay per click*) aux frais de distribution pour les hôteliers.

---

<sup>18</sup> Traduction de Distribution Service Provider (DSP) tels Pegasus, WizCom, Trust International et TravelCLICK.

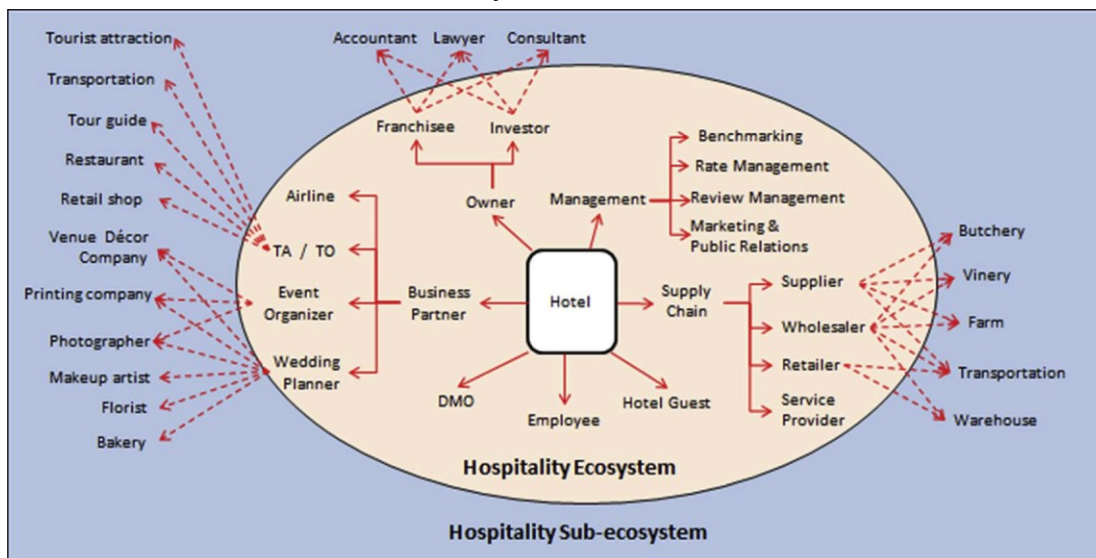
Au sein de cet environnement dynamique, grâce au SGD, l'OGD peut procurer à ses membres hôteliers l'accès aux réseaux mondiaux de distribution ainsi qu'une expertise en technologie, en marketing et en gestion des revenus (Buhalis, 2008 ; PhocusWright, 2004). De plus, en facilitant la désintermédiation, l'OGD permet potentiellement de rapatrier vers les caisses de la destination des fonds habituellement dépensés auprès des agences expéditives dans les pays d'origine des touristes (CNUCED, 2007; Bédard et Kadri, 2004). Pour cela, l'OGD doit évoluer au rythme des technologies et des réseaux de distribution.

#### *1.2.3.1. Évolution de la distribution des produits touristiques*

L'expansion des modèles d'affaires de l'économie collaborative dans l'hôtellerie et la location de voitures est un facteur favorable au bouleversement du réseau de distribution dans sa forme actuelle (LSE, 2016). Avec la croissance des technologies mobiles, le consommateur effectue des recherches et des réservations, lors de micromoments, tout au long de la journée (LSE, 2016). De ce fait, l'OGD et les FST, qui souhaitent être visibles, doivent donc afficher leurs contenus également sur ces plateformes mobiles, ce qui augmente leurs coûts d'acquisition de la clientèle.

La nécessité d'utiliser les métadonnées afin d'être en mesure d'inspirer le futur touriste et de personnaliser son processus de e-réservation ainsi que son accueil amène Buhalis et Leung (2018) à présenter un écosystème hôtelier composé de technologies interconnectées (Figure 1.2). Sur ce schéma, l'hôtel est situé au centre de cet écosystème et l'OGD (DMO) occupe une place périphérique en bas à gauche. Le rôle de l'OGD est d'assurer le lien entre les écosystèmes hôteliers et les écosystèmes des autres FST, sur le plan de la destination, afin de soutenir les processus commerciaux et de gestion suivants : étalonnage, gestion des tarifs, promotion, etc. Il ne s'agit donc plus seulement d'assurer la distribution des produits et services de la destination.

Figure 1.2  
Écosystème hôtelier



Source : d'après Buhalis et Leung (2018). Smart hospitality: Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem, *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-50.

Dans ce contexte d'hyper compétitivité, où les technologies amènent les FST (hôtels et intermédiaires) à réinventer leur modèle d'affaires, quelle place occupent les organismes de gestion des destinations dans la promotion des produits et services touristiques ? Quelle utilisation font-ils des technologies interactives Web 2.0 et comment soutiennent-ils l'effort social des FST de la destination ?

#### 1.2.4. OGD et son utilisation des médias sociaux pour la promotion touristique

La diffusion de l'information touristique de la destination est le premier rôle de l'OGD, ce qui l'amène à utiliser les médias sociaux, notamment à des fins de marketing et de promotion. Or, les médias sociaux induisent un changement radical dans la communication entre les entreprises, les communautés et les individus (Al-Badi *et al.*, 2017; Zeng et Gerritsen, 2014). Avant d'explorer comment les médias sociaux modifient le rôle de l'OGD dans la promotion de la destination, il convient de définir le concept de médias sociaux.

#### 1.2.4.1. Concept de médias sociaux

Le terme « média social » est très général et n'a pas de définition scientifique universellement reconnue. Kaplan et Haenlien (2010) définissent les médias sociaux comme des applications Internet qui utilisent le web 2.0 en tant que plateforme technologique et idéologique. Ces applications permettent aux utilisateurs de créer et d'échanger des contenus générés par les usagers eux-mêmes (CGU). Zeng et Gerritsen (2014) définissent les médias sociaux comme des moyens de communication qui prennent la forme d'applications numériques ou de plateformes croisées. Ces canaux de communication, entre pairs, permettent la création interactive de contenus sur le web, la collaboration, l'échange entre les participants et le public. Ils réunissent les utilisateurs en une communauté virtuelle et ils affectent leur comportement d'achat (Zeng et Gerritsen, 2014).

Kaplan et Haenlien (2010) établissent une taxonomie des médias sociaux basés sur les cadres théoriques de : (1) l'étude des médias pour définir les notions de présence sociale et de richesse du média et (2) de l'étude des processus sociaux pour élaborer les notions d'image de soi et d'autodivulgateion. À partir de ces deux dimensions, les auteurs construisent une matrice de 2 par 3 pour classer les différents médias sociaux selon des niveaux bas ou élevés d'image et d'autodivulgateion ainsi que selon les niveaux bas, moyens ou élevés de présence sociale et de richesse du média. Ils définissent ainsi six types de médias sociaux différents : (1) les blogues, (2) les sites de réseautage social comme Facebook, (3) un monde social virtuel tel que Second Life, (4) des projets collaboratifs tels que Wikipédia, (5) des communautés de contenu comme YouTube et (6) des jeux virtuels en réseaux comme World ou Warcraft (Kaplan et Haenlien, 2010). Toutefois, les microblogues, tels que Twitter, ne trouvent pas leur place dans cette taxonomie (Al-Badi *et al.*, 2017).

Le terme « réseaux sociaux », également utilisé dans la littérature, décrit l'utilisation qui est faite des « médias sociaux » afin de construire des relations sociales entre des



individus qui partagent des intérêts, des activités, des contextes, des histoires ou des connexions dans la vraie vie (Zeng et Gerritsen, 2014).

Étant donné qu'il n'est pas possible de tester le produit touristique avant sa consommation, les médias sociaux sont devenus une source importante d'information pour les touristes en leur permettant de minimiser les risques dans leur processus décisionnel (Uşaklı, A., Koç, B. et Sönmez, S., 2017) : ils contribuent à diminuer l'incertitude du voyageur potentiel et lui procurent un sens d'appartenance à une communauté virtuelle (Gretzel, Fesenmaier et O'Leary, 2006). Un grand nombre de voyageurs utilisent les contenus générés par d'autres voyageurs lorsqu'ils planifient une première visite dans une destination et lors d'une visite dans une destination internationale. Le voyageur potentiel accorde davantage sa confiance aux contenus générés par les utilisateurs (CGU), puis aux sites des intermédiaires tels les agents de voyages qu'à l'information diffusée par l'OGD ou par l'entreprise touristique elle-même (Chung et Buhalis, 2008). Les médias sociaux deviennent des plateformes de bouche à oreille électroniques (Uşaklı *et al.*, 2017). Ces contenus échappent au contrôle de l'entreprise touristique et de l'OGD qui doivent, toutefois, répondre aux commentaires qui y paraissent. Les médias sociaux sont utilisés par les entreprises touristiques pour informer les touristes, pour enrichir leur expérience et pour mettre en marché les destinations et les services touristiques (Zeng et Gerritsen, 2014).

#### *1.2.4.2. Médias sociaux, entreprises touristiques et OGD*

Les médias sociaux ont profondément modifié la façon de créer et de disséminer l'offre d'information touristique à savoir, la gestion et le marketing des FST et de l'OGD (Buhalis et Law, 2008 ; Leung, Law, van Hoof et Buhalis, 2013; Uşaklı *et al.*, 2017). Ils facilitent l'interaction directe et l'engagement entre les FST et les touristes (Uşaklı *et al.*, 2017). Cette interaction est critique pour le FST, car une mauvaise réponse ou une réponse tardive peuvent occasionner une perte de réservations futures (Uşaklı *et*

*al.*, 2017). Or, les FST n'ont pas un comportement exemplaire sur ce point (Denizci, Guillet *et al.*, 2015 ; Uşaklı *et al.*, 2017).

La plupart des organisations touristiques transfèrent tout simplement leurs activités de marketing traditionnel sur les médias sociaux plutôt que de mettre à profit le potentiel de transformation et d'innovation de ces derniers (Uşaklı *et al.*, 2017). Les hôtels (Denizci, Guillet *et al.*, 2015), les agences de voyages (Huang, 2012) et les OGD (Hays, Page et Buhalis, 2013) en sont encore à un stade expérimental.

Pour l'OGD, les médias traditionnels ne suffisent plus et les médias sociaux apparaissent comme un outil de promotion et de marketing à moindre coût et de portée globale, étant donné leur popularité auprès des consommateurs (Hays *et al.*, 2013). Les OGD les utilisent également comme outils de formation ou, encore, comme outils de communication à l'aide des blogues B2B (Uşaklı *et al.*, 2017) et, finalement, dans le cadre de la gestion de crise (Ketter, 2016 ; Sigala, 2011). L'intégration des médias sociaux au marketing traditionnel permet aux OGD de générer un plus grand nombre de visites sur leur site Web (Zeng et Gerritsen, 2014). Avec les médias sociaux, les OGD peuvent offrir aux voyageurs une information sur mesure, personnalisée selon les goûts et les besoins de chacun. Certains chercheurs suggèrent même d'en faire la base d'un système ouvert et global de marketing des destinations (Matloka et Buhalis, 2010 ; Zeng et Gerritsen, 2014). Les médias sociaux procurent de nouveaux moyens aux OGD et aux FST pour effectuer une réingénierie des processus de service, des processus de gestion des connaissances, des processus de marketing et de réseautage (Zeng et Gerritsen, 2014).

Uşaklı *et al.* (2017) mettent en évidence une corrélation modérée entre le niveau d'engagement généré par l'OGD, l'interactivité de l'OGD et les arrivées internationales de touristes. Les OGD ont recours à sept catégories d'indicateurs afin d'évaluer leur utilisation des médias sociaux : (1) les types de contenus postés (hashtag, photos, vidéos, hyperliens, personnes étiquetées); (2) le thème principal des contenus

(attraits naturels, historiques ou culturels, cuisine locale, installations de loisirs); (3) le type d'information (faits historiques, opinions); (4) le niveau d'engagement (aime, partage, commente); (5) le degré d'interactivité (poser des questions, demander l'intrant du touriste); (6) la promotion de la destination, des hôtels, des attraits, des événements, des restaurants, du site web de l'OGD ou d'un autre MS et (7) le service client (réponses aux critiques, aux questions et aux compliments) (Uşaklı *et al.*, 2017).

Les OGD rencontrent plusieurs défis dans l'utilisation des médias sociaux : (1) des conflits entre les cultures corporatives des OGD et celle des MS, (2) l'utilisation d'outils innovant par des structures traditionnelles de gestion et, enfin, (3) le faible niveau de formalisation ainsi que le manque de connaissances de base sur les MS donnant lieu à de l'improvisation. Les OGD nationaux n'ont pas encore pleinement profité des avantages de ces médias (Zeng et Gerritsen, 2014). Sur le plan international, la moitié des OGD n'ont pas de présence officielle sur Facebook et ceux qui sont présents n'utilisent pas tous les avantages des contenus générés par les usagers (Zeng et Gerritsen, 2014).

Les médias sociaux avec l'interaction de plus en plus fluide entre les expériences des touristes et les expériences des résidents locaux, la notion de connexion ou de déconnexion modifient profondément le rôle de l'OGD en tant que producteur de contenus sur la destination et en tant qu'animateur de communauté virtuelle. Toutefois, les touristes accordent encore un haut niveau de confiance à l'information diffusée sur les sites web des OGD gouvernementaux (Zeng et Gerritsen, 2014).

Au-delà des défis opérationnels et sur le plan du marketing, l'utilisation des médias sociaux pose également plusieurs défis technologiques aux FST et à l'OGD.

#### *1.2.4.3. Enjeux technologiques liés à l'utilisation des médias sociaux par l'ODG*

Sur le plan technologique, la plupart des moteurs de recherche ne tirent pas profit des contenus créés sur diverses plateformes sociales. L'anglais est la langue la plus utilisée sur les MS et les non-anglophones sont désavantagés sur ces plateformes. Les médias sociaux peuvent devenir de puissantes sources d'influence négative grâce au bouche-à-oreille créé par les utilisateurs. Les chercheurs sont aussi préoccupés par la fiabilité des CGU (Zeng et Gerritsen, 2014).

Un autre défi qui devient plus préoccupant avec l'utilisation croissante des MS est celui de l'interopérabilité et l'inter connectivité des différents systèmes utilisés par les FST, les touristes et l'OGD (Buhalis et Leung, 2018). Les auteurs déclarent que seuls des SI interconnectés et interopérables à l'échelle de la destination dans son entièreté peuvent permettre aux FST et aux OGD de bénéficier pleinement des UGC et de la profusion des mégas données. Finalement, au moment de la rédaction de notre recherche, l'utilisation des MS ne s'intègre pas au sein de la structure traditionnelle des SGD.

Il existe également des enjeux liés à l'utilisation des médias sociaux par les fournisseurs de services touristiques (FST) en général et par ceux de la destination du Québec en particulier. Le niveau d'utilisation des médias sociaux par les FST du Québec va déterminer l'ampleur du rôle d'éducateur et de formateur de l'OGD ainsi que le leadership qu'il devra assumer au niveau de la e-promotion.

#### *1.2.4.4. Utilisation des technologies par les fournisseurs de services touristiques au Québec*

Au Québec, une fracture numérique se manifeste particulièrement sur le plan de la gestion de l'e-réputation ainsi que sur celui de l'utilisation de fonctions interactives par les petites entreprises (Roult, Gaudette, Auger et Adjizian, 2016). Les médias sociaux sont perçus comme un outil opportun pour fidéliser la clientèle et diffuser de l'information sur leurs produits et services. Toutefois, ils ne sont utilisés que par 70 %

des FST urbains et 58 % des FST en régions éloignées. Seulement 36 % des FST annoncent des promotions spéciales sur les MS. Le manque de temps (38%) est la principale raison invoquée pour ne pas avoir recours aux médias sociaux.

Une majorité d'entreprises touristiques du Québec reconnaissent avoir besoin de formation pour mieux utiliser les technologies : 67 % souhaitent suivre des ateliers sur le référencement et l'optimisation des contenus ; 68 % sur la mesure de la performance du site web ; 53 % sur les campagnes de Google Adwords et sur la relation client numérique (Roult *et al.*, 2016). Au Québec, l'industrie touristique doit relever le défi de développer des stratégies claires et mesurables qui démontrent un retour sur investissement viable ainsi que d'intégrer les médias sociaux au sein des processus de gestion de l'entreprise (Gonzalo, 2012; Roult *et al.*, 2016; Uşaklı *et al.*, 2017).

#### **1.2.5. Conclusion sur les destinations et leur utilisation des technologies**

À l'issue de la seconde partie de ce chapitre, le tourisme a été présenté comme un grand utilisateur d'information et des technologies. Cette caractéristique a pour effet d'accentuer l'hyper compétitivité existante entre les destinations et parmi les FST au sein d'une même destination. La dynamique concurrentielle et ses enjeux ont été exposés plus spécifiquement sur les plans de la e-distribution et de la e-promotion du produit touristique. L'apparition récente d'intermédiaires avec de nouveaux modèles d'affaires collaboratifs traduit la complexité et l'instabilité du contexte dans lequel l'OGD et les FST commercialisent leurs produits touristiques.

Dans ce contexte, les entreprises touristiques et les distributeurs ont de plus en plus recours aux médias sociaux (MS) pour promouvoir l'offre touristique, pour communiquer les prix et pour engager les touristes ainsi que pour collecter de l'information les concernant. L'OGD va tenter de se créer un nouvel avantage compétitif grâce aux MS (Sourak, 2015). De ce fait, l'OGD doit moderniser son

système d'information interne, le SGD, afin de le rendre compatible avec son utilisation des médias sociaux.

La troisième partie de ce chapitre présente l'objet principal de notre recherche, le système de gestion de la destination (SGD), utilisé par les OGD pour gérer la destination et ses relations avec ses détenteurs d'enjeux.

### 1.3. SYSTÈMES DE GESTION DE LA DESTINATION

Les entreprises touristiques indépendantes et de petite taille vont chercher à se regrouper, sous le leadership de l'OGD, afin de bénéficier d'économies d'échelles et d'une notoriété accrue. De ce fait, les intermédiaires, comme les agents de voyages réceptifs (qui travaillent à destination), perçoivent l'implication directe du secteur public et de l'OGD dans le réseau de distribution et de promotion comme une ingérence – « anticompetitive behaviour<sup>19</sup> » – (Daniele et Frew, 2008, p. 234). C'est donc souvent dans un contexte relationnel complexe et sujet à des forces contradictoires que les systèmes de gestion de la destination touristique (SGD) sont implantés (Sheldon, 1993).

Étant donné qu'il n'existe pas de définition unique du système d'information et de gestion utilisé par l'OGD, il importe de définir ce qu'englobe le terme « SGD ».

#### 1.3.1. Définition des systèmes de gestion de la destination

La littérature fait état d'une grande variété d'appellations qui évoquent souvent la fonction principale du système de gestion de la destination (SGD) : système de base de données des destinations (SBD), système de marketing de la destination (SMGD), système d'information de la destination (SID), système au service des visiteurs (SSV),

---

<sup>19</sup> Traduction libre de *anticompetitive behaviour* : comportement de concurrence déloyale.

système d'information sur le voyage (SIV) et système central de réservations et d'informations (SCRI) (O'Connor, 1999) ; ou encore systèmes intégrés de gestion de réservations d'informations informatisées de destination (SIGRIID) (Buhalis, 2003). SGD est le nom retenu dans cette étude : c'est un terme plus général qui peut englober l'ensemble des fonctions du système en lien avec les différents rôles de l'OGD.

Il existe plusieurs définitions des SGD, chacun traduisant une vision différente. Selon le cas, l'accent est mis sur les fonctions d'un OGD (Archambault, Laliberté, Bédard, Charest, Poirier et Provencher, 2002) ; sur les utilisateurs externes à l'OGD, principalement les fournisseurs et les consommateurs (Buhalis et Spada, 2000) ; ou encore, sur les retombées économiques pour les installations touristiques de la région (O'Connor, 1999). Avec l'avènement des e-réservations et la numérisation de la chaîne de valeur en tourisme, le SGD évolue vers une vision intégrée, de l'information et des transactions de réservations, sur le plan de la destination (Buhalis, 2003). Toutefois, le concept de SGD ne fait pas consensus dans la littérature. Un certain nombre d'études se réfère au site web des destinations et non au SGD. Estevao, Carneiro et Teixeira (2014) distinguent les aspects spécifiques du SGD par rapport au site web des destinations : les outils transactionnels.

Pour Frew et Horan (2007), le SGD est défini de façon très spécifique et détaillée comme un système d'information qui relie plusieurs canaux et plusieurs plateformes de distribution et qui permet de consolider l'offre touristique d'une destination et de la distribuer tout en supportant les opérations internes de l'OGD.

Destination Management Systems are systems that consolidate and distribute a comprehensive range of tourism products through a variety of channels and platforms, generally catering for a specific region, and supporting the activities of a destination management organization within that region. DMS attempt to utilize a customer-centric approach in order to manage and market the destination as a holistic entity, typically, providing strong destination related information, real time

reservations, destination management tools and paying particular attention to supporting small independent suppliers<sup>20</sup> (p. 63).

La définition retenue pour notre étude est celle de Chen et Sheldon (1997). Ils définissent le SGD comme étant un système inter organisationnel qui regroupe les fournisseurs de services touristiques (FST) et offre aux consommateurs et aux intermédiaires, d'une part, un accès facile à une information complète, à jour et précise portant sur les installations de la destination touristique et, d'autre part, la possibilité d'effectuer une réservation. Selon eux, le déploiement du SGD requiert une importante coopération de la part des PME touristiques concurrentes ainsi que des promoteurs de la destination qu'ils appartiennent au secteur public ou privé. Cette conception, tout comme celle de Frew et Horan (2007), souligne la double portée à la fois inter organisationnelle et commerciale du SGD.

Les SGD sont généralement composés d'une base de données « produits », d'une base de données « clients » et d'un système de gestion de contenu qui connecte le tout aux sites<sup>21</sup> web de l'OGD. À cela s'ajoutent différentes fonctions comme le moteur de réservation, le moteur de recherche, la cartographie dynamique ainsi que la gestion de la relation client, web 2.0, web 3.0, etc. (Buhalis, 2008). Wang (2011) définit les SGD de manière hiérarchique, selon un accroissement du niveau de complexité et d'interactivité de ses fonctionnalités. Un premier niveau consiste à diffuser de l'information : une sorte de e-brochure. Au second niveau, les communications deviennent interactives comme des questions et des réponses. Au troisième niveau, des transactions sont réalisées : par exemple la prise de réservation et le paiement. Au

---

<sup>20</sup> Traduction libre : Les SGD sont des systèmes qui consolident et distribuent une gamme complète de produits touristiques à travers une variété de canaux et de plateformes ; ces SGD fournissent leurs services pour une région en particulier et soutiennent les activités de l'OGD de cette région. Les SGD s'efforcent d'utiliser une approche client pour gérer et mettre en marché la destination dans son ensemble en tant qu'entité ; ils offrent une information détaillée sur la destination, la possibilité d'effectuer des réservations en temps réel, des outils de gestion de la destination, et portent une attention particulière et offrent un soutien aux petits fournisseurs de services touristiques indépendants. (Frew et Horan, 2007, p. 63).

<sup>21</sup> L'OGD a plusieurs sites web qui répondent aux besoins de différentes clientèles dans diverses langues.



quatrième niveau, les fonctions de gestion des relations clients dans le but de les fidéliser incluent la personnalisation et les recommandations.

Le SGD peut offrir une partie ou la totalité des services suivants aux entreprises touristiques qui s'y associent : un système d'information au consommateur, une centrale de réservation en ligne (ou un centre d'appels), la gestion de l'information touristique dans les centres d'information touristique et un inventaire de produits à réserver, la collecte de données sur la clientèle, des services de e-marketing, un système d'information pour les opérateurs et pour la presse spécialisée, une plateforme électronique et commerciale favorisant le commerce électronique inter organisationnel (B2B) et, enfin, l'administration de réseaux Intranet et Extranet.

Même si les SGD peuvent offrir des services différents, leur objectif principal est la mise en marché des produits touristiques sur le Web directement auprès des consommateurs. Le SGD occupe principalement la niche du voyage d'agrément ainsi que du voyage d'affaires qui ne fait pas l'objet de contrats de la part des agences de voyages corporatives<sup>22</sup>. Ces marchés ont des besoins d'information particuliers auxquels ni les bases de données des systèmes mondiaux de réservations ni les agences de voyages traditionnelles ne sont en mesure de répondre. En plus du transport et de l'hôtel, le client en vacances choisit sa destination en fonction d'un ensemble d'expériences offertes (O'Connor, 1999). Il existe donc un besoin pour une information qui soit de haute qualité, précise et à jour et qui regroupe l'ensemble des services offerts dans une destination (PhocusWright, 2009). Or, en 2018, les OGD ne sont plus les principaux diffuseurs de contenus sur la destination, car les OTA (Expedia, Booking.com, etc.) sont de plus en plus performants sur les marchés du voyage d'agrément et du voyage d'affaires individuel (Estis-Green, Lomano et Carrier, 2016).

---

<sup>22</sup> Traduction libre de *unmanaged business market*.

Certains auteurs regroupent les SGD en catégories différentes afin aussi d'identifier les fonctionnalités qui les distinguent des sites web des destinations (O'Connor, 1999 ; Estévaó, Carneiro et Teixeira, 2014).

### **1.3.2. Catégories de systèmes de gestion de la destination**

O'Connor (1999) propose de regrouper les SGD en quatre catégories selon le niveau de déploiement du système, le niveau 1, étant le plus simple, et le niveau 4, le plus élaboré. Le passage d'un niveau à un autre implique l'ajout d'une nouvelle fonction dans le système. Ainsi :

1. Le niveau 1 comprend la distribution de l'information sur les fournisseurs touristiques (le maintien d'une base de données sur l'offre, une brochure électronique) ;
2. Le niveau 2 comprend les fonctions du niveau 1, plus les réservations en ligne (l'élaboration d'une base de données de produits à réserver et d'une base de données client) ;
3. Le niveau 3 comprend les fonctions des niveaux 1 et 2, plus l'utilisation de la base de données clients en vue d'améliorer l'efficacité du marketing de l'ensemble de la destination ;
4. Finalement, le niveau 4 comprend les fonctions des niveaux 1, 2 et 3 plus la gestion stratégique intégrée de la destination dans son ensemble en dépassant les frontières des organisations. Le SGD de niveau 4 offre aux PME de la destination un niveau supérieur de coordination des activités de veille commerciale des services additionnels d'optimisation des revenus, de conseil et de formation (Buhalis, 2003). Sheehan, Vargas-Sanchez, Presenza et Abbate (2016) intègrent à ce niveau la notion d'agent intelligent responsable de transmettre aux détenteurs d'enjeux de la destination les connaissances et les compétences acquises sur l'environnement compétitif externe. Cette classification en quatre niveaux distincts est celle utilisée dans cette recherche afin de catégoriser le niveau de SGD étudié.

Une nouvelle catégorie de SGD apparaît dans la littérature récente avec l'émergence du concept de destination intelligente et du Web3.0 : il s'agit d'un SGD intégré,

interopérable et interconnecté avec l'écosystème technologique de la destination intelligente, des touristes et des FST (Buhalis et Amaranggana, 2015).

#### *1.3.2.1. SGD du futur au sein de la destination intelligente*

L'évolution des technologies semble façonner un nouveau scénario pour la gestion de la destination : le concept de *Smart Tourism Destination*<sup>23</sup> (Ivars-Baidal, Celdran-Bernabeu, Mazon et Perles-Ivars, 2017 ; Del Chiappa et Baggio, 2015 ; Xiang, Tussyadiah et Buhalis, 2015). Del Chiappa et Baggio (2015) définissent la destination comme étant un système en réseau de détenteurs d'enjeux en combinant un écosystème d'affaires numérique à la théorie des réseaux. Buhalis et Amaranggana (2015) identifient le besoin d'une plateforme technologique qui relie de façon dynamique les différents détenteurs d'enjeux, qui permet des échanges instantanés depuis une variété de dispositifs et qui facilite la création d'expériences en temps réel tout en améliorant l'efficacité de la gestion des ressources par l'OGD. Les fonctionnalités du SGD de la destination intelligente doivent répondre aux besoins locaux tout en s'intégrant dans l'écosystème touristique et technologique global : ces fonctionnalités doivent supporter les activités de l'OGD dans ses différents rôles.

L'information destinée aux touristes doit être omniprésente, sur toutes les plateformes, pour influencer le touriste à chaque étape de sa prise de décision. Le SGD va créer un nouveau cadre de relation entre le touriste et la destination en utilisant les CGU, les médias sociaux, la connectivité, le paiement mobile, la réalité augmentée, la possibilité de cocréation et de personnalisation de l'expérience (Neuhofer, Buhalis et Ladkin, 2012).

Sur le plan du marketing de la destination intelligente, le SGD englobe le contexte social et mobile : il stimule les ventes croisées; il est un outil de marketing de proximité,

---

<sup>23</sup> Traduction libre de *smart tourism destination* : destination touristique intelligente.

instantané et basé sur la localisation ; il accroît le rôle transactionnel de l'OGD et, enfin, il facilite la gestion de la réputation en ligne (Buhalis et Foerste, 2015).

Au plan de l'accueil des touristes et de la gestion des sites, l'installation d'un réseau de capteurs permet le développement de l'Internet des objets et soutient la gestion durable des sites historiques et culturels (Wang, Li et Li, 2013).

Le SGD du futur favorise la coopération et l'échange de connaissances propices à l'innovation. Il alimente l'intelligence de la destination en se connectant aux sites web, aux médias sociaux et aux applications mobiles des FST, pour faciliter l'analyse des mégas données sur les touristes et partager ensuite les connaissances produites à l'ensemble de la destination (Ivars-Baidal *et al.*, 2017).

Ce concept demeure théorique et il n'existe pas à ce jour de destination possédant un SGD avec un tel niveau d'intégration et d'interopérabilité. Cette conceptualisation a le mérite de fournir des orientations pour les investissements technologiques de la destination (Ivars-Baidal *et al.*, 2017).

Beaucoup de SGD n'ont pas réussi à produire les résultats escomptés (Buhalis et Spada, 2000; Collins et Buhalis, 2003; Daniele et Frew, 2008; Estevao *et al.*, 2014; Ivars-Baidal *et al.*, 2017; Mistilis et Daniele, 2001; Morrison, 2013; O'Connor, 1999; Sigala, 2014; Sussman et Baker, 1996; Wang, 2011). Il apparaît donc que la gestion de sa performance est une problématique fréquente et non résolue. Une synthèse de la littérature empirique va permettre de préciser les enjeux qui accompagnent l'utilisation des SGD.

### **1.3.3. Performance des SGD : une problématique non résolue**

Malgré le nombre de recherches portant sur les SGD, il subsiste des questionnements sur leur performance décevante (Sigala, 2014). Le manque de consensus sur la

définition de l'objet de recherche dans la littérature peut entretenir une méconnaissance de cette problématique.

#### *1.3.3.1. Manque de consensus sur la définition du SGD*

La majorité des recherches évaluent l'ergonomie du site web de l'OGD selon la perspective des touristes. Lorsque les SGD sont étudiés en tant que sites web, les fonctionnalités du SGD sont alors classées en trois catégories qui suivent les phases de préparation du voyage : (1) les outils informationnels utilisés, par le touriste potentiel, avant le voyage; (2) les outils informationnels utilisés pendant le voyage et (3) les autres outils non liés à une étape spécifique du voyage (Batisda et Huan, 2014). Wang, en 2008 et en 2011, propose une analyse selon quatre niveaux de sophistication croissante en TI: (1) information, (2) communication, (3) transaction et (4) relation. Selon Estévaó *et al.* (2014), seulement 10 % des articles portent sur l'aspect transactionnel du SGD alors que 60 % des recherches étudient les fonctionnalités informationnelles du site web.

D'autres études évaluent le site web de l'OGD grâce à un tableau de bord équilibré modifié qui regroupe : (1) les caractéristiques techniques, (2) la convivialité, (3) l'attractivité et (4) l'efficacité marketing (Douglas et Mills, 2004).

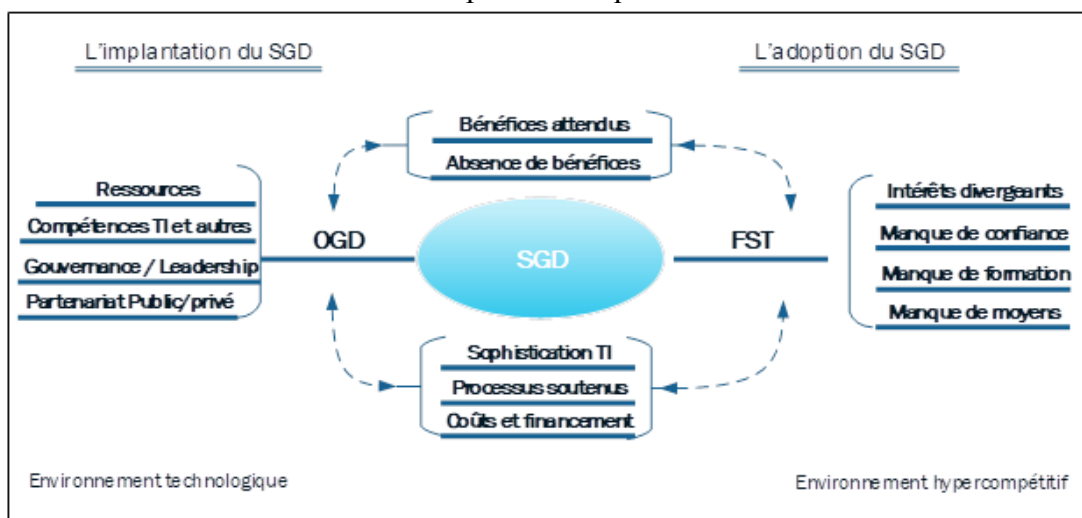
Un nombre très limité de destinations ont réussi à mettre en œuvre une présence web officielle au-delà de la dimension informationnelle (Buhalis, 2003; Estévaó *et al.*, 2014; OMT, 2014a). Or, en étudiant principalement le volet informationnel des SGD, conceptualisés comme des sites web, la majorité des recherches n'abordent pas les difficultés des SGD que comportent les volets transactionnels et relationnels.

Cependant quelques recherches traitent des difficultés rencontrées par les SGD, autres que celles des sites web (Daniele et Frew, 2008; Kofler et Marcher, 2018; Mistilis et Daniele, 2001; Morrison, 2013; O'Connor, 1999; Sigala, 2013 et 2014).

### 1.3.4. Problématiques liées à la performance des SGD

Il est possible de classer les difficultés abordées dans la littérature empirique selon, dans un premier temps, les problématiques portant sur l'implantation des SGD et liées à l'OGD et, dans un deuxième temps, les problématiques d'adoption des SGD du point de vue des différents fournisseurs de services touristiques (FST). La Figure 1.3 présente schématiquement cette synthèse de la littérature empirique. Les caractéristiques des environnements technologique, informationnel et concurrentiel ont été décrites précédemment dans ce chapitre.

Figure 1.3  
Recension des problématiques sur les SGD



Source : Marie Claire Louillet basée sur une revue de la littérature citée au Tableau 1.2

#### 1.3.4.1. Problématiques liées à l'implantation des SGD

Les difficultés d'implantation des SGD décrites dans la littérature portent sur le manque de ressources de l'OGD, son manque de compétences technologiques et stratégiques, des lacunes au niveau de sa gouvernance et de son leadership ainsi que des difficultés

vécues au sein des partenariats public et privé (Buhalis, Leung et Law, 2011; Collins et Buhalis, 2003; Frew et O'Connor, 2998).

*Manque de ressources financières.* Les systèmes de gestion de la destination sont considérés comme des dépenses excessives et comme une utilisation inefficace des ressources financières de l'OGD (Sigala, 2013). Étant donné que l'ampleur des investissements requis pour implanter de manière optimale un SGD dépasse le budget d'un OGD régional ou national, l'intervention des gouvernements s'impose (Matloka et Buhalis, 2010). Le financement des SGD repose en grande partie sur les taxes d'hébergement et les subventions du gouvernement et fluctue selon la conjoncture économique (PhocusWright's, 2009). Des ressources financières suffisantes sont nécessaires afin d'obtenir les technologies qui permettent de développer des fonctionnalités supérieures en cybercommerce ainsi que des technologies plus interactives et plus sophistiquées (Wang, 2011).

*Manque de compétences TI de l'OGD.* La plupart des OGD ne possèdent pas un niveau souhaitable de compétences en technologies pour opérer un SGD transactionnel ou relationnel (Wang, 2011).

*Manque de compétences stratégiques et autres.* L'OGD doit démontrer sa capacité à générer des connaissances à partir de l'information obtenue grâce aux TI (Sigala et Marinidis, 2010). Or, l'OGD manque des ressources humaines qualifiées pour opérer le système de gestion de la destination (Sigala, 2013). Le manque de capacité d'innovation de l'OGD a également un impact négatif sur le niveau de sophistication du SGD (Buhalis, 2008; Fortezza et Pencarelli, 2015; Wang, 2011). Finalement, les OGD ayant une capacité d'absorption moins élevée ont tendance à choisir les fonctionnalités du SGD en lien avec leurs objectifs de performance (Wang, 2011). Il arrive également que des OGD manquent de stratégie ou de politique touristique (Sigala, 2013).

*Difficultés liées à la gouvernance et aux partenariats.* Le fait que les OGD soient sujets aux visions politiques à court terme ainsi que le manque de coordination entre les différents départements sont des obstacles à l'implantation d'un SGD stratégique porteur d'une vision à long terme (Buhalis, 2008 ; Sigala, 2013). D'autres problèmes de gouvernance de l'OGD tels que des mécanismes de gestion publique non fiables ou encore une gestion bureaucratique inefficace ont été dénoncés (Sigala, 2013). La prédominance d'une philosophie de gestion, qui consiste à obtenir des subventions pour développer un système sans avoir une stratégie pour en assurer le développement durable à long terme, a également été constatée (Sigala, 2013).

Les SGD sont souvent issus d'un partenariat public-privé. Or, la coopération publique privée est parfois insuffisante (Fortezza et Pencarelli, 2015 ; Wang, 2011). Le secteur public s'interroge sur la nature de son implication : l'OGD a des structures de gestion inappropriées pour effectuer la distribution du produit touristique (Matloka et Buhalis, 2010 ; PhocusWright's, 2009a ; Ivars-Baidal, Celdran-Bernabeu, Mazon et Perles-Ivars, 2017; Sigala, 2013).

Les besoins de l'OGD doivent être pris en compte dans la conception du système de gestion de la destination tout comme ceux des PME touristiques de la destination (Buhalis *et al.*, 2011). Un certain nombre d'études consultées traitent de l'adoption des SGD (Doolin, Burgess et Cooper, 2002).

#### *1.3.4.2. Problématiques liées à l'adoption des SGD par les fournisseurs de services touristiques*

La participation des FST au sein du SGD s'avère décevante (Buhalis, 2008 ; Ndou et Petti, 2007 ; Sigala, 2013, Wang, 2011b). Les conflits entre les FST d'une même destination affectent leur participation au sein du SGD. Parmi les problématiques liées à l'adoption des SGD par les FST se retrouvent également le manque de moyens, le manque de compétences et de formation, le manque de confiance et d'engagement.



*Intérêts divergents des FST.* En plus des intérêts divergents existant entre les intervenants touristiques concurrents, les SGD font face à des difficultés de coordination entre les FST locaux et les instances touristiques gouvernementales (O'Connor, 1999 ; Buhalis et Spada, 2000 ; Kalbaska, Janowski, Estevez et Cantoni, 2017 ; Wang, 2011*b*). En s'impliquant dans la réservation en ligne, l'OGD concurrence les entreprises dont il assure la promotion : les agences de voyages, les voyagistes et les autres réseaux de distribution (Daniele et Frew, 2008 ; Sigala, 2013). Il semble plus facile de mobiliser les dirigeants des FST touristiques à coopérer au sein d'un SGD de niveau régional plutôt qu'avec un système de gestion de niveau national (Ritalahti et Sarkkinen, 2010). Un équilibre entre les intérêts des principaux détenteurs d'enjeux est à construire (PhocusWright's, 2009*a* ; Wang, 2011*b* ; Fortezza et Pencarelli, 2015). Sigala (2013) observe une mauvaise coopération et communication avec l'organisme de gestion de la destination.

*Manque de moyens des FST.* La prédominance des très petites et moyennes entreprises parmi les FST engendre un manque de savoir-faire en technologies, un manque de temps et un manque de ressources financières (Wang, 2011).

*Manque de formation.* Le manque de compétences stratégiques et une collaboration insuffisante entre les entreprises et les centres de recherche affectent l'adoption du SGD par les FST (Ivars-Baidal *et al.*, 2017 ; Wang 2011).

*Manque de confiance* et d'engagement envers les activités proposées par l'organisme de gestion de la destination freine la participation des FST au sein du SGD (Sigala, 2013).

#### *1.3.4.3. Problématiques en lien avec les technologies, les fonctionnalités et les bénéfices des SGD*

*Manque de sophistication technologique et fonctionnalités des SGD implantés.* Une étude sur 1200 OGD aux États-Unis révèle que les SGD implantés sont peu nombreux à offrir un haut niveau de sophistication technologique : seulement 14 % d'entre eux comportent la fonction de gestion de la relation client ; 21 % permettent la réalisation de transactions (Wang, 2011). Ces SGD ne répondent pas entièrement aux besoins d'information et d'achats des consommateurs : ils ne leur offrent pas de moteur de comparaison des différents produits touristiques ; quelques-uns seulement (les plus importants) sont dotés d'outils d'interactionnels (forum de discussion) et, enfin, ils ne sont pas toujours accessibles avec les téléphones mobiles (Buhalis et Spada, 2000 ; Buhalis, 2008 ; Daniele et Frew, 2008 ; Luna-Nevarez et Hyman, 2012; Sigala, 2013). Le manque de connectivité des SGD avec les centrales de réservation utilisées par l'industrie et l'impuissance à fournir un service complet d'information et de réservation affectent l'adoption des SGD (Daniele et Frew, 2008, Ivars-Baidal *et al.*, 2017). Wang (2011) conclut que les OGD semblent laisser au secteur privé et aux FST les fonctions transactionnelles et relationnelles. Or, les fonctionnalités transactionnelles sont typiquement celles qui distinguent le concept de SGD de la notion de site Web des destinations (Estévaio *et al.*, 2014).

*Absence de bénéfices.* Les SGD ne procurent pas les bénéfices attendus par chaque détenteur d'enjeux alors que les investissements requis par chacun sont importants (Buhalis, 2008; Daniele et Frew, 2008 ; Matloka et Buhalis, 2010; O'Connor, 1999). Malgré leur évolution depuis leur apparition au début des années 1990, les SGD se sont concentrés sur l'automatisation des processus de gestion de la destination sans ajouter de valeur à la stratégie de l'OGD (Buhalis, 2008).

#### *1.3.4.4. Conclusion sur les problématiques des SGD*

Même si certains auteurs ont comparé les stratégies d'implantation des SGD (Buhalis, 2008) et que d'autres contestent la rentabilité du maintien d'une présence en ligne (Daniele et Frew, 2008), le taux d'échec des SGD n'est pas documenté systématiquement (Tableau 1.2). Selon Frew et O'Connor (1998), cet échec ne peut pas être attribué à des causes simples et uniques, mais plutôt à un ensemble de facteurs dont les intérêts conflictuels, voire divergents, des intervenants de la destination (Sigala, 2013 ; Kalbaska *et al.*, 2017). Toutefois, l'impact de ces échecs est plus important que celui d'un système d'information traditionnel, car il dépasse les frontières de l'OGD pour affecter la compétitivité de l'ensemble des entreprises de la destination touristique et, plus particulièrement, celle des TPME indépendantes qui ne peuvent pas à elles seules maintenir une présence significative sur le Web (Buhalis, 2008 ; Sigala, 2013). À l'ère de la destination intelligente et des technologies sociales interactives, il importe, encore plus pour l'OGD, d'avoir une vision globale soutenue par un SGD interopérable et interconnecté (Buhalis et Leung, 2018 ; Ivars-Baidal *et al.*, 2017).

Cette conclusion nous amène à adresser la problématique managériale que rencontrent les gestionnaires des OGD dans l'administration de leurs systèmes d'information. La dernière section de ce premier chapitre vise à circonscrire la situation managériale problématique pour ensuite formuler notre question de gestion.

Tableau 1.2  
Recension des problématiques sur les SGD

Problématiques	Explications	Auteurs
<b>Implantation des SGD</b>	<b>Ressources</b> : manque de ressources financières de l'OGD	Daniele et Frew (2008) ; Matloka et Buhalis (2010) ; PhocusWright's (2009a) ; Collins et Buhalis (2003) ; Wang (2011)
	<b>Compétences TI OGD</b> : manque d'expertises en TI	Buhalis (2008) ; Daniele et Frew (2008) ; Wang (2011) ; Ivars-Baidal <i>et al.</i> (2017)
	<b>Compétences autres OGD</b> : manque de capacité d'absorption, d'innovation et de compétences stratégiques	Buhalis (2008) ; Ivars-Baidal <i>et al.</i> (2017) ; Sheehan <i>et al.</i> (2016) ; Sigala et Marinidis (2010) ; Wang (2011)
	<b>Gouvernance OGD</b> : secteur public s'interroge sur son implication; visions politiques à court terme; pas de bonne gouvernance; pas de leader puissant	Collins et Buhalis (2003) ; Wang (2011) ; Matloka et Buhalis (2010) ; PhocusWright's (2009a) ; Ivars-Baidal <i>et al.</i> (2017) ; Sheehan <i>et al.</i> (2016) ; Sussman et Baker (1996) ; Mistilis et Daniele (2001)
	<b>Partenariat</b> : Coopération publique privée insuffisante, difficile; culture publique ne répond pas assez vite aux demandes du marché	
<b>Adoption des SGD</b>	<b>Intérêts divergents</b> : OGD perçu comme un concurrent déloyal par FST; Conflits inter organisationnels; accord nécessaire sur les rôles de chacun; alternative avantageuse aux OTA; rapatrie les devises vers la destination d'accueil	O'Connor (1999) ; Buhalis (2008) ; Sigala (2012) ; Sigala (2014) ; Daniele et Frew (2008) ; Frew et O'Connor (1998) ; Sussman et Baker (1996) ; Frew et Horan (2007) ; Bédard et Kadri (2004)
	<b>Manque de confiance</b>	Kofler et Marcher (2018) ; Wang (2011)
	<b>Manque de formation</b> , de compétences stratégiques	Del Chiappa et Baggio (2015) ; Morrison (2013) ; Roul <i>et al.</i> (2016)
	<b>Manque de moyens</b> financiers, peu de temps et peu d'expertise TI	Daniele et Frew (2008) ; Ivars-Baidal <i>et al.</i> , 2017 ; Morrison (2013)
<b>SGD : technologies et fonctionnalités</b>	<b>Faible sophistication TI</b> : manque de connectivité avec le réseau distribution de l'industrie; fracture numérique au Québec	Buhalis (2008) ; Daniele et Frew (2008) ; Wang (2011) ; Ivars-Baidal <i>et al.</i> (2017)
	<b>Fonctionnalités</b> : pas de gestion de la relation client ; sans valeur ajoutée pour l'OGD	Matloka et Buhalis (2010) ; O'Connor, (1999) ; Buhalis (2008) ; Wang (2011)
<b>Absence de bénéfices</b>	<b>Envergure SGD</b> : participation décevante des PME; pas encore réalisé le plein potentiel de coopération avec l'industrie	Buhalis et Spada (2000) ; Daniele et Frew (2008) ; Buhalis (2008) ; PhocusWright's (2009a) ; Matloka et Buhalis (2010)
	<b>Échecs des SGD</b> dans les premières phases de développement; pas documentés; pas de rentabilité; impact sur toute la destination	O'Connor (1999) ; Wang (2011) ; Daniele et Frew (2008) ; Frew et O'Connor (1999) ; Buhalis (2008)

## 1.4. FORMULATION DU PROBLÈME MANAGÉRIAL GÉNÉRAL

De ce qui précède, il ressort que les OGD, publics ou privés, continuent à investir des efforts technologiques, organisationnels et financiers dans le développement des SGD (Boes, Buhalis et Inversini, 2016 ; Law, Qi et Buhalis, 2010 ; Li, Robinson et Oriade, 2017 ; Lončarić, Bašan et Marković, 2013 ; Luna-Nevarez et Hyman, 2012 ; Ndou et Petti, 2007 ; Woodside, Vicente et Duque, 2011) alors que les bénéfices à en retirer ne sont ni garantis, ni faciles à appréhender (Fortezza et Pencarelli, 2015 ; Gupta et Utkarsh, 2014 ; Ivars-Baidal *et al.*, 2017 ; Kalbaska *et al.*, 2017 ; Muhammad et Usman, 2010 ; Sigala, 2013 ; Sigala, 2014). Il semble donc pertinent d'étudier comment gérer la performance des SGD.

### 1.4.1. Pertinence pratique de cette étude

La pertinence pratique de l'étude de la performance des SGD repose sur l'importance économique du tourisme et sur le rôle de l'OGD au sein de la destination ainsi que sur l'utilisation intensive de l'information et des technologies dans cette industrie. À cela s'ajoute le fait que des TPME, fournisseurs de services touristiques, évoluent dans un environnement où l'hyper compétitivité des destinations entre elles s'accroît au rythme des progrès technologiques. Or, dans ce contexte, il importe de comprendre les raisons qui font que les SGD, qui nécessitent d'importants investissements, vivent des succès mitigés. Ces justifications sont également résumées dans les sections suivantes.

#### 1.4.1.1. Importance économique et sociale du tourisme et des OGD

Malgré son importance économique mondiale, l'industrie touristique est composée de PME, voire de TPME (CNUCED, 2010 ; OMT, 2007 ; Sigala et Marinidis, 2010). Or, le manque de vision stratégique, le manque d'expertise en marketing et le manque de moyens financiers de ces PME leur rendent l'accès à la promotion et à la distribution électronique plus difficile. En même temps, l'OGD est l'entité qui a le pouvoir et les

ressources pour réaliser les objectifs stratégiques de la destination et de ses FST (Park et Gretzel, 2008). La pertinence pratique, économique et sociale des SGD, comme outil de gestion des OGD, a été soulignée à maintes reprises au fil des années par la CNUCED, l'OMT et le CED. Ces organismes voient dans les SGD des instruments d'une croissance durable qui contribuent à rendre les destinations touristiques plus compétitives et autosuffisantes tout en contrecarrant les « fuites » liées à l'activité des intermédiaires (CNUCED, 2010 ; OMT 2007). La gestion de leur performance pourrait avoir un impact important sur les recettes touristiques des destinations d'accueil (Bédard et Kadri, 2003), d'où l'importance de s'y intéresser.

#### *1.4.1.2. Évolution rapide du contexte technologique et informationnel des SGD*

L'échange d'information est essentiel en tourisme et les technologies y jouent un rôle clé (Matloka et Buhalis, 2010) qui semble augmenter avec l'avènement des médias sociaux et des CGU (Sourak, 2015). Un nombre croissant d'OGD, dans le monde, utilise des SGD comme outil stratégique de promotion et de distribution des produits touristiques sur le web (Sigala et Marinidis, 2010). Or, dans les quinze dernières années, les OGD ont vécu des changements majeurs dans leur façon de travailler alors que les technologies passent de communications unidirectionnelles à des communications dans deux directions, voire à des collaborations (Buhalis et Law, 2008 ; Li *et al.*, 2017 ; Mariani *et al.*, 2016 ; Uşaklı *et al.*, 2017 ; Zeng et Gerritsen, 2014 ; Sheehan *et al.*, 2016). Le rôle de l'OGD et de son infrastructure technologique, le SGD, devient important particulièrement au Québec, où il est question de fracture numérique parmi les FST (Roult *et al.*, 2016).

Face à tous ces nouveaux défis, les OGD doivent être à la fine pointe de l'innovation dans la livraison de services gouvernementaux électroniques et réviser leurs façons de faire (Roult, Gaudette, Auger et Adjizian, 2016). Kalbaska *et al.* (2017) soulignent le besoin de recherche pour comprendre les modèles de gouvernement électronique dans un contexte de gestion des détenteurs d'enjeux ayant des intérêts divergents.

#### *1.4.1.3. Compétitivité existante entre les destinations*

L'environnement dans lequel évoluent les OGD et les SGD est caractérisé par l'importance croissante des canaux de distribution électroniques (Expedia, Booking.com), des métas moteurs de recherche (Google, Kayak, Trivago) et l'apparition de nouveaux modèles d'affaires collaboratifs (Airbnb, Onefinestay, Luxury Retreats) à la faveur du caractère disruptif des TI (Estis-Green *et al.*, 2016 et 2017 ; LSE, 2016). L'hyper compétitivité existante entre les intermédiaires distributeurs des produits touristiques n'a d'égale que l'hyper compétitivité des destinations entre elles. Dans ce contexte, il est vital de se différencier en co-crédant des expériences inoubliables avec les touristes et grâce aux technologies et aux SGD (Dupeyras et MacCallum, 2013 ; OCDE, 2014 ; OMT, 2015 ; Neuhofer *et al.*, 2012). Cela rend nécessaire l'évaluation de la performance du SGD afin de s'assurer d'investir sur le projet TI/SI le plus efficace et structurant.

#### *1.4.1.4. Difficultés de financement des SGD*

Les investissements requis pour faire évoluer les SGD sont importants et les sources de financement public et privé se raréfient (Buhalis et Spada, 2000 ; Sigala, 2011 et 2014 ; Sigala et Marinidis, 2010 ; Li, Robinson et Oriade, 2017). Le financement et la rentabilité d'un SGD apparaissent comme étant un défi majeur (Matloka et Buhalis, 2010 ; Ivars-Baidal *et al.*, 2017). Dans un contexte de contraintes budgétaires, l'évaluation de la performance des SGD peut éclairer l'allocation des ressources financières limitées.

#### *1.4.1.5. Succès mitigés des SGD implantés*

Bien que face aux intermédiaires virtuels (Expedia, Booking.com), les SGD offrent une alternative avantageuse, car les coûts de transactions sont moindres, les SGD ne se sont pas imposés comme promoteurs ni comme distributeurs de la destination (Buhalis,

2008 ; Ndou et Petti, 2007 ; Sigala, 2014). Certains auteurs attribuent ces résultats au manque de sophistication technologique des SGD implantés (Buhalis, 2008 ; Daniele et Frew, 2008 ; Estévaó *et al.*, 2014 ; Wang, 2011) et d'autres, à la nature de la gouvernance de l'OGD et à sa faible capacité au niveau des technologies et à innover (Fortezza et Pencarelli, 2015 ; Wang, 2011). Les échecs sont rarement documentés et plusieurs OGD publics ont délaissé la distribution des produits touristiques au secteur privé après avoir investi des sommes importantes. La capacité à évaluer représente un facteur de maîtrise de l'escalade du projet (Dwivedi, Wastell, Laumer, Henriksen, Myers, Bunker, Elbanna, Ravishankar et Srivastava, 2015 ; Keil, 1995).

#### *1.4.1.6. Visions divergentes de la performance des SGD*

Il existe une grande diversité de perspectives, voire des intérêts contradictoires, parmi les groupes de détenteurs d'enjeux ainsi qu'au sein d'un même groupe de détenteurs d'enjeux, car leurs attentes face au SGD ne sont pas homogènes (Buhalis et Spada, 2000 ; Daniele et Frew, 2008 ; Estis-Green *et al.*, 2016 ; Sigala, 2014). La participation des PME touristiques au sein du SGD s'avère décevante (O'Connor, 1999, Buhalis et Spada, 2000 ; Kalbaska *et al.*, 2017). Bornhorts *et al.* (2010) notent qu'il existe peu d'études sur le succès des destinations touristiques et des SGD du point de vue des FST et ils soulignent la nécessité de développer des outils de mesure de la performance pour les détenteurs d'enjeux. Face à ces intérêts divergents, il importe que l'approche d'évaluation retenue prenne en compte les points de vue des différents détenteurs d'enjeux (Sigala, 2013 et 2014).

#### *1.4.1.7. Besoins de recherche sur la performance des SGD*

Plusieurs auteurs identifient des besoins de recherche portant sur l'évaluation de l'efficacité ou de la performance des SGD en lien avec la mission de l'OGD (Frew et O'Connor, 1999 ; Ivars-Baidal *et al.*, 2017 ; Sigala, 2014 ; Wang, 2011). Les OGD pourraient mieux gérer les bénéfices potentiels des SGD en développant des



d'indicateurs de performance numérique (Fortezza et Pencarelli, 2015). Le Tableau 1.3 récapitule les justifications d'ordre pratique de l'étude de la performance des SGD.

Tableau 1.3  
Récapitulation de la pertinence pratique de l'étude

Éléments	Pertinence	Auteurs
Importance économique et sociale des OGD	La gestion de leur performance pourrait avoir un impact important sur les recettes touristiques des destinations d'accueil.	CNUCED (2010) ; OMT (2007); Sigala et Marinidis, (2010); Bédard et Kadri (2003)
Évolution rapide des technologies et destination intelligente	Le nombre croissant d'OGD qui utilise un SGD. La progression des transactions en ligne. Le secteur du tourisme a besoin d'une attention de la recherche pour développer des stratégies électroniques et inspirer les innovations futures du SGD.	Sigala et Marinidis (2010) ; Li, Robinson et Oriade (2017) ; Zeng et Gerritsen (2014) ; Sourak (2015) ; Usakli <i>et al.</i> (2017); Kalbaska <i>et al.</i> (2017); Estevao <i>et al.</i> (2014)
Hyper compétitivité	OGD et SGD doivent instaurer les collaborations nécessaires à une stratégie de différenciation	Estis-Green (2016 et 2017) ; OMT (2015)
Importance des investissements	Les investissements requis pour faire évoluer les SGD sont importants et les sources de financement publics et privés se raréfient	Li, Robinson et Oriade (2017); Sigala (2014) ; Sigala et Marinidis (2010)
Succès mitigés des SGD	Comprendre les raisons qui font que les SGD vivent souvent des succès mitigés contribue à améliorer la performance des SGD	Buhalis (2008) ; Ndou et Petti (2007); Sigala (2014)
Visions divergentes de la performance des SGD	Chaque DE utilise une interface et des fonctionnalités différentes; ils ont des intérêts différents	Buhalis et Spada (2001) ; Sigala (2011) et (2014)
	Nécessité d'examiner l'impact des interactions entre les DE sur la performance de l'OGD et du SGD	Kalbaska, Janowski, Estevez et Cantoni (2017); Sigala (2009)
	Coordonner les intérêts des différents DE vers une vision commune pour assurer la performance du SGD	Sigala (2014); Sigala (2013)
Besoins de recherche sur l'évaluation de l'impact des SGD	Développer des indicateurs de mesures de la performance numérique des OGD Gestion des bénéfices potentiels des SGD si connus	Fortezza et Pencarelli (2015)
	Évaluations post implantations régulières permettent de décider des mises à jour et des améliorations nécessaires	Kalbaska <i>et al.</i> (2017)

Les OGD pourraient également prendre de meilleures décisions en ce qui concerne les mises à jour et les améliorations nécessaires du SGD grâce à des évaluations post implantations, régulières (Kalbaska *et al.*, 2017). Ce point devient important dans le contexte des destinations intelligentes où les technologies sont en constante évolution.

Finalement, Sigala (2014) plaide en faveur d'une évaluation qui prenne en compte le contexte inter organisationnel et la vision des multiples détenteurs d'enjeux.

### 1.5. QUESTION DE GESTION

Bien qu'il existe des recherches empiriques sur l'utilisation des technologies par les entreprises touristiques (Buhalis et Law, 2008 ; Law, Buhalis et Cobanoglu, 2014 ; Standing, Tang-Taye et Boyer, 2014), ces études ont une portée générale et ne se concentrent pas sur l'impact de l'utilisation des technologies et des SI, par l'organisme de gestion de la destination.

Les recherches existantes sur l'efficacité des systèmes de gestion de la destination abordent principalement leur objet d'étude comme un site web utilisé pour communiquer de l'information à des touristes potentiels (Horan et Frew, 2007 ; Li *et al.*, 2017 ; Wang, 2011).

Or, le défi auquel les gestionnaires de l'organisme de gestion de la destination (OGD) font face est de mesurer l'impact du Système de Gestion des Destinations touristiques (SGD) afin d'en gérer la performance dans un contexte inter organisationnel, et ce, en présence de détenteurs d'enjeux aux intérêts parfois contradictoires (Buhalis et Spada, 2000 ; Sigala, 2011 et 2014). Afin de contribuer à résoudre cette problématique, notre recherche propose d'offrir aux responsables de l'organisme de gestion de la destination un outil opérationnel qui contribue à améliorer la gestion de la performance des systèmes de gestion de la destination. Pour ce faire, elle aborde la problématique de la performance de ces systèmes du point de vue des gestionnaires de l'OGD et suggère en particulier l'élaboration d'un outil qui permette à l'organisme de gestion de la destination d'évaluer et de gérer la performance du SGD tout en considérant les visions et les intérêts variés des détenteurs d'enjeux. L'élaboration d'un tel outil représente, de plus, sur le plan pratique, une étape importante afin de comprendre pourquoi les

systèmes de gestion de la destination vivent souvent des succès mitigés (Buhalis, 2008 ; Sigala, 2014) et, ainsi, contribue à améliorer leur performance.

À partir de ces remarques, notre question managériale est formulée ainsi :

Comment aider les gestionnaires des destinations touristiques à gérer la performance d'un système de gestion de la destination, en tenant compte de l'atteinte des objectifs des détenteurs d'enjeux ?

Sur le plan de la pertinence théorique, notre recherche s'inscrit dans le courant des préoccupations par des chercheurs spécialisés dans le domaine des systèmes d'information et du tourisme (Daniele et Frew, 2008 ; Fortezza et Pencarelli, 2015; Ivars-Baidal *et al.*, 2017; Kalbaska *et al.*, 2017; Sigala, 2014; Wang, 2011). En effet, évaluer la performance des systèmes d'information demeure une importante préoccupation autant pour les chercheurs que pour les gestionnaires, qui souhaitent améliorer cette performance (Carr, 2003 ; Raymond, 2002).

Il semble donc pertinent, tant sur le plan théorique que pratique, de développer un outil de gestion de la performance des systèmes de gestion de la destination.

## **DEUXIÈME CHAPITRE CONTEXTE THÉORIQUE**

Le chapitre deux expose le contexte théorique de référence permettant d'éclairer le problème managérial soit, principalement, l'évaluation de la performance des systèmes d'information (SI). L'objectif visé est de proposer un modèle qui prenne en compte l'ensemble des variables permettant l'évaluation de l'impact du système d'information qu'est le système de gestion de la destination (SGD) tout en prenant en compte sa nature inter organisationnelle. Le chapitre est divisé en trois sections.

La première section situe la recherche dans le cadre de l'évaluation des systèmes d'information. Elle définit la notion de système d'information. Elle présente différents types de systèmes d'information incluant le concept de SGD en tant que système d'information particulier, de type différent, selon le point de vue de chaque détenteur d'enjeux : (1) un système d'information inter organisationnel (SIIO), (2) un système d'information Web (SIW) et (3) une place d'affaires électroniques (PAE). Elle expose les défis de l'évaluation des systèmes d'information. Elle se poursuit avec la présentation des différentes formes d'évaluation de ces systèmes. Dans le but de réaliser un choix avisé pour cette recherche, elle présente, ensuite, les différents modèles d'évaluation de l'impact des systèmes d'information, principalement les modèles de causalité et les modèles processuels.

La seconde section débute par l'exploration des fondements théoriques de l'évaluation des SI. Ensuite, elle présente les théories sur lesquelles s'appuie le cadre théorique de notre recherche : la théorie des détenteurs d'enjeux et la théorie des ressources et des compétences. L'utilisation de la théorie des ressources dans notre recherche permet d'aborder le SI comme une ressource, d'inclure des ressources complémentaires créatrices de valeur et de définir la notion de la performance organisationnelle dans un contexte compétitif. Cette section se termine avec la présentation des dimensions et des outils d'évaluation de la performance, en particulier, avec le prisme de la performance

qui est retenu pour évaluer la performance du système de gestion de la destination touristique.

La troisième section est dédiée à l'évaluation de la performance des systèmes de gestion de la destination touristique. Elle présente la relation hiérarchique existante entre les composantes de la performance des différents types de systèmes d'information, ce qui sert de base à la conceptualisation de la performance du système de gestion de la destination touristique. Pour éclairer l'objet de cette recherche, cette section se poursuit en répertoriant les dimensions spécifiques à la performance des systèmes inter organisationnels et des places d'affaires électroniques. Cette section se termine par une revue de la littérature empirique sur la performance des systèmes de gestion de la destination.

Le chapitre se termine par la présentation du cadre général et des questions de recherche.

## 2.1. ÉVALUATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Le thème de l'évaluation des systèmes d'information (SI) est un thème dominant au sein de la littérature dans ce domaine (Grover et Kohli, 2012). Il a évolué dans le temps, d'une perspective ex ante, vers une majorité d'études ex post. Il représente à lui seul plus de 25 % des travaux. « Le niveau d'analyse individuel [...] a baissé au profit du niveau organisationnel [...] (dans 84 % des cas) ; le niveau inter organisationnel est aujourd'hui émergent » (Desq, Fallery, Reix et Rodhain, 2016, p. 124). Toutefois, les résultats de ces études n'ont pas convergé (Kohli et Devaraj, 2003) et la question de l'impact des SI sur la performance organisationnelle demeure encore, en 2018, un sujet de préoccupation des chercheurs (Uwizeyemungu, Raymond, Poba-Nzaou et St-Pierre, 2018) : « La persistance de la problématique de l'évaluation des systèmes

d'information dans la littérature permet d'affirmer que l'évaluation est strictement nécessaire, bien que complexe à mettre en œuvre » (Michel, 2011, p. 62).

Cette section présente les particularités de ce champ de recherche. Elle débute avec la définition des termes clés : systèmes d'information (SI) et technologies de l'information (TI). Elle se poursuit avec l'énumération de certains types de SI. Puis, elle aborde les particularités inhérentes à toute démarche d'évaluation des SI.

### **2.1.1. Définitions des systèmes et technologies de l'information**

Les termes « système d'information » et « technologies de l'information » sont utilisés parfois dans la littérature de manière inconsistante (Alter, 2015; Iivari, 2017).

#### *2.1.1.1. Concepts technologies de l'information et système d'information*

Pour plus de clarté, le Tableau 2.1 réunit les définitions des termes les plus souvent utilisés dans la littérature en systèmes d'information pour nommer l'objet d'étude; un manque de consensus évident pouvant nuire à l'avancement de la recherche dans le domaine (Alter, 2015 et 2013). Par exemple, le terme « technologies de l'information » (artefact TI) ne fait pas référence à un contenu uniquement technologique : il comprend également de l'information, des routines, des normes, des valeurs implicites au contexte et il encapsule des aspects sociaux et organisationnels (Orlikowski et Iacono, 2001 ; Benbasat et Zmud, 2003).

Tableau 2.1  
Définitions divergentes des concepts clés en systèmes et technologies de  
l'information

Concept	Définition	Auteurs
<b>Technologie</b>	Artefacts, objets et connaissance connexes qui réduisent l'incertitude dans la relation de cause à effet existante dans la réalisation d'un résultat souhaité.	Iivari (2017, p. 770)
<b>Technologie de l'information</b>	Branche des technologies qui s'occupe de la détection, du stockage, du traitement et de la transmission de contenu numérique au moyen d'ordinateurs et de technologies numériques connexes.	
<b>Artefact TI</b>	Concept à retirer pour le remplacer par SI ou système de travail.	Alter (2015; 2013; 2003)
	Regroupements de matériel et de biens culturels emballés sous une forme socialement reconnaissable, comme du matériel et/ou des logiciels.	Orlikowski et Iacono (2001)
	Application des TI pour activer ou soutenir une tâche intégrée dans une structure qui est elle-même intégrée dans le contexte.	Benbasat et Zmud (2003)
	Artefact technologique et artefact informationnel.	Lee, Thomas et Baskerville (2015, p. 7-8)
<b>Artefact SI</b>	Artefact technologique plus un artefact informationnel plus un artefact social.	
<b>Artefact social</b>	Intègre les relations entre individus, à travers lequel un individu tente de résoudre un de ses problèmes ou atteindre un de ses buts.	Lee <i>et coll.</i> (2015, p. 9)
<b>Artefacts cousins : sociotechnique, informationnel et ensemble</b>	Toutes les appellations dérivées incluant le mot « artefact » devraient être remplacées par une description précise de l'objet de recherche ou encore par « système de travail » ; cela touche aussi artefact SI, artefact social, artefact mégas données, artefact externalisation ou production participative, artefact nuage informatique, artefact équipes virtuelles...	Alter (2015)
<b>Applications TI</b>	Applications technologiques : jeux informatisés, applications numériques.	Iivari (2017)
<b>Applications SI</b>	Sous-ensemble d'applications technologiques ayant un contenu sémantique, conceptuel et informationnel ainsi qu'un niveau pragmatique organisationnel (= procédures, accès, utilisateurs et DE).	Iivari (2017, p.755) ; Davis (1982)
<b>Système de travail</b>	Un système dans lequel des individus et des machines réalisent un travail (des processus et des activités) en utilisant de l'information, de la technologie ainsi que d'autres ressources afin d'élaborer des produits et des services spécifiques pour des clients internes/externes.	Alter (2015 ; 2013 ; 2003)

Source: Traduction libre et adaptation de Iivari (2017) Information system artefact or information system application: that is the question. *Info Systems J*, 27: 753-774; doi: 10.1111/isj.12121, p. 770.

Afin de pallier la confusion au sujet du terme « applications SI », Iivari (2017) fait référence à des niveaux d'abstraction différents pour passer d'un concept à un autre : (1) le premier niveau émergent (équivalent à un niveau artefact social) est nommé le « niveau pragmatique organisationnel » ; (2) le second niveau appartient au contexte du langage et est nommé le « niveau sémantique conceptuel logique d'information » ;

(3) le troisième niveau fait référence au contexte technologique et est nommé « constructif-technique-logique de données ». Toutefois, si cette distinction a du sens dans un processus de design des systèmes d'information, aucun de ces niveaux n'est observable séparément dans la réalité.

Alter (2015) dénonce la confusion amenée par l'utilisation de toutes les appellations cousines incluant le terme « artefact ». Il suggère fortement de les remplacer par une description précise de l'objet de recherche ou par l'appellation générique « systèmes dans les organisations » (Alter, 2013) ; il développe la théorie du « système de travail dans les organisations » (Alter, 2013).

Dans ce document, en suivant les recommandations d'Alter (2015, 2013 et 2003), le terme « technologies de l'information » sera remplacé à chaque fois que cela est possible par celui de « système de gestion de la destination » (SGD). Toutefois, le terme « système d'information », tel que défini dans la section suivante selon Alter (2010), sera préféré à l'appellation plus générale de « système dans les organisations ».

#### *2.1.1.2. Définition et composantes d'un système d'information*

Le système d'information peut être vu comme « un système d'acteurs sociaux, qui mémorise et transforme des représentations, via des technologies de l'information et des modes opératoires » (Reix, Fallery, Kalika et Rowe, 2016, p. 2). Le système d'information consiste en la réunion de parties interreliées qui agissent entre elles pour transformer un intrant en extrant dans le but d'atteindre un objectif (Huber, Piercy et McKeown, 2008). Il ne s'agit pas d'une simple juxtaposition de différentes ressources, mais bien d'« un travail de construction qui a pour but premier de répondre au mieux à des objectifs » (Reix *et al.*, 2016, p. 3) et aussi de réaliser un travail utile (Alter, 2010). Un système d'information est multidimensionnel : il comporte une dimension informationnelle (données et représentations), une dimension technologique et « une



dimension organisationnelle supportant des processus et des structures » (Reix *et al.*, 2016, p. 7).

La définition utilisée dans notre recherche est la suivante : un système d'information est un système de travail dans les organisations, dont les processus et les activités sont consacrés au traitement d'informations, c'est-à-dire à la capture, à la transmission, au stockage, à la récupération, à la manipulation et à l'affichage d'informations (Alter, 2010). En se référant aux théories sur le comportement organisationnel, Alter (1999) propose une vision holistique du SI qui fait partie intégrante et qui supporte un système de travail. Il définit le système de travail comme : un système dans lequel des individus et des machines réalisent un travail, des processus et des activités en utilisant de l'information, de la technologie ainsi que d'autres ressources afin d'élaborer des produits et des services pour des clients internes ou externes (Alter, 2015). Le système de travail en question est sociotechnique, car il est inséparable du point de vue d'un observateur (Alter, 2010). Étant donné qu'il est imbriqué dans un plus grand système, pour l'étudier, il importe de définir ses frontières.

Le Tableau 2.2 présente les composantes du système d'information et leur définition.

Tableau 2.2  
Composantes d'un système d'information

Concept	Définition
<b>Acteurs : individus, organisations</b>	Spécialistes de la construction des systèmes d'information, conçoivent et développent les bases technologiques. Utilisateurs internes (employés, cadres, dirigeants) ou externes (clients, fournisseurs, partenaires) utilisent l'information produite par le système pour réaliser leur tâche ou alimentent le système en information (Reix <i>et al.</i> , 2016). Participants au sein du système ou clients du système (Alter, 2010). <b>Individus et organisations</b> qui ont un intérêt et une influence sur le design, l'implantation et l'opération d'un système d'information (Huber <i>et al.</i> , 2008).
<b>Données ou intrants et extrants</b>	Items entrés dans un système sous des formes variées : informations conservées pour être utilisées (compte client), événement nouveau (commande client); concrétisent les connaissances de l'organisation et constituent un actif indispensable au fonctionnement (fichier des clients ou des membres) (Reix <i>et al.</i> , 2016). Faits bruts non organisés. <b>Information</b> : données organisées et transformées utiles à un individu. <b>Connaissances</b> : Information + expérience humaine et jugement (Huber <i>et al.</i> , 2008). Information produite ou utilisée par le système (Alter, 2010), <b>Intrants</b> transformés en extrants ; <b>Extrants</b> : Résultat d'un processus de transformation : l'information est le résultat de la transformation des données brutes (Huber <i>et al.</i> , 2008),
<b>Matériel et logiciel</b>	Technologies numériques, réseaux et différents types de terminaux (Reix <i>et al.</i> , 2016). Composantes physiques (matériel, logiciels, connectivité) d'un SI. Les technologies ont été conçues afin de permettre la réalisation des processus et des étapes (Huber <i>et al.</i> , 2008).
<b>Pratiques de travail ou processus</b>	Individuelles ou collectives, tâches automatisées et tâches confiées aux personnes ; procédures qui définissent les rôles homme-machine (Reix <i>et al.</i> , 2016). Une série d'étapes suivies par une organisation pour transformer des intrants en extrants (Huber <i>et al.</i> , 2008).
<b>Objectifs</b>	Apporter un <b>soutien aux processus de travail</b> . <b>Saisir</b> des données hétérogènes ; <b>stocker</b> des données sous une forme exploitable ; être capable de les retrouver rapidement sans erreur ; traiter, <b>transformer</b> des données primaires en résultats par des opérations d'agrégation, de croisement, de mise en forme, etc. ; <b>communiquer</b> , transmettre à d'autres utilisateurs des données : messageries, échanges de données EDI, site Web, etc. (Reix <i>et al.</i> , 2016).
<b>Valeur pour l'organisation</b> <sup>24</sup>	Retour sur l'investissement produit grâce à l'intégration efficace et efficiente des individus, de l'information, des technologies de l'information et des processus d'affaires (Huber <i>et al.</i> , 2008).
<b>Performance</b>	Opérations : bon fonctionnement du système à l'interne ; qualité des services offerts aux clients ; changement : effort impliqué dans la définition, l'implantation et la stabilisation du changement (Alter, 2010).

Source : inspiré de Reix *et al.* (2016). *Systèmes d'information et management*, Magnard-Vuibert Gestion, 7<sup>e</sup> éd., 471 p. et de Huber, M.W., Piercy, C.A., McKeown, P.G. (2008). *Information systems: creating business value*, Eds Wiley, p. 13.

<sup>24</sup> Traduction libre de *business value*.

### 2.1.1.3. Finalité du système d'information

Un système d'information a pour finalité de répondre à des objectifs opérationnels et à des objectifs stratégiques (Reix *et al.*, 2016). Sur le plan opérationnel, le système d'information apporte un soutien à l'exploitation sur le plan des processus opérationnels et des processus de gestion. Sur le plan stratégique, les objectifs du système d'information « correspondent à la stratégie de l'organisation [...] à la recherche d'un avantage durable » (*Ibid.*, p. 5).

Afin de définir conceptuellement ce qu'est un SGD, la section suivante présente d'abord les différents types de systèmes d'information concernés par notre recherche.

### 2.1.2. Différents types de SI

Il existe différentes catégories de systèmes d'information internes ou externes à l'organisation. Par exemple, au sein de l'organisation, les systèmes d'information soutiennent des processus opérationnels, des processus administratifs (ou de gestion) et des processus stratégiques. Les systèmes d'information Web (SIW ou sites Web), quant à eux, soutiennent des processus commerciaux et transactionnels. Les systèmes d'information inter organisationnels (SIIO), quant à eux, soutiennent des échanges d'information et des transactions commerciales entre différentes organisations. Ils sont définis comme un SI basé sur un réseau qui transcende les limites organisationnelles (Lee, Kim et Kim, 2014).

Les SI peuvent servir d'intermédiaires entre des acheteurs et des vendeurs et créent ainsi une place d'affaires électroniques (PAE) qui facilite l'échange de biens, de services, d'argent ou d'information (Turban, Outland, King, Lee, Liang et Turban, 2017, p. 44). Ces places d'affaires ont quatre fonctions principales : (1) permettre aux acheteurs et aux vendeurs de se rencontrer pour effectuer des transactions ; (2) permettre la circulation d'informations pertinentes ; (3) offrir des services de paiements

associés à la réalisation des transactions et (4) offrir des services auxiliaires juridiques, d'audit et de sécurité. Les PAE privées sont la propriété d'une seule entreprise qui vend grâce à son site web. Les PAE publiques sont la propriété d'un intermédiaire ou d'un groupe d'entreprises : elles servent plusieurs acheteurs et vendeurs (*Ibid.*, 2018, p. 48). Il existe un grand nombre de typologies différentes des modèles d'affaires électroniques qui peuvent se résumer en trois catégories principales : B2B (entreprise à entreprise), B2C (entreprise à client) et C2C (client à client) (Aithal, 2016). L'entreprise qui implante une PAE destinée aux consommateurs peut aussi utiliser un réseau inter organisationnel avec ses fournisseurs de produits et services à vendre. Il s'agit alors d'une PAE qui combine deux types d'interactions (Turban *et al.*, 2017) : B2B (transactions entre entreprises) et B2C (e-tailing : transactions de commerce de détail). Bien que le système de gestion de la destination (SGD) joue le rôle de PAE pour la destination, dans notre recherche, il sera conceptualisé comme un SIO qui regroupe des fournisseurs de produits et services touristiques et qui permet aux consommateurs et aux intermédiaires d'accéder à une base de données exhaustive de l'offre touristique et d'effectuer des réservations (Chen et Sheldon, 1997).

### **2.1.3. Concept de système de gestion de la destination et sa définition**

En 1997, Chen et Sheldon conceptualisent le système de gestion de la destination comme un système d'information inter organisationnel, qui regroupe des fournisseurs de produits et services touristiques et qui permet aux consommateurs et aux intermédiaires d'accéder à une base de données exhaustive de l'offre touristique et d'effectuer des réservations.

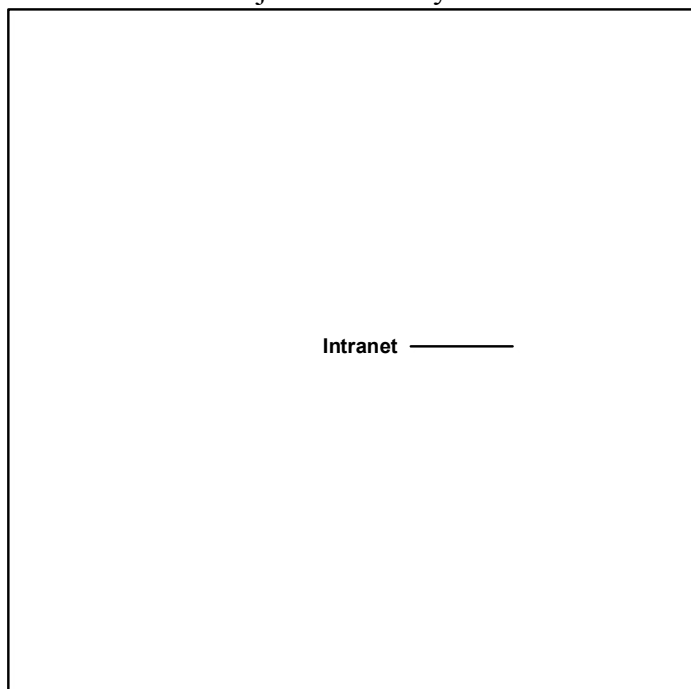
En 2004, le système de gestion de la destination est défini comme un système de coopération (Werthner et Ricci, 2004) qui soutient le rôle de courtier de l'organisme de gestion de la destination pour assembler l'offre touristique de la destination (Laudon et Traver, 2004). Dans la littérature, le système de gestion de la destination apparaît à la fois comme un site web commercial pour les consommateurs et un système

d'information inter organisationnel pour les entreprises touristiques. Sa définition se modifie selon l'évolution des technologies. En tenant compte d'une utilisation avancée des technologies, Gretzel et Fesenmaier (2004) conceptualisent le système de gestion de la destination comme étant un réseau inter organisationnel de communautés de savoir B2B qui favorise la création de valeur grâce à des communications améliorées et des plateformes de collaboration. Toutefois, les organismes de gestion de la destination n'utilisent pas encore pleinement le potentiel interactif et de coopération des TIC dans leurs opérations et dans leurs stratégies (Gretzel *et al.*, 2006). Il semble donc pertinent de proposer un cadre conceptuel qui permette de prendre en compte l'aspect inter organisationnel et les attentes des multiples détenteurs d'enjeux.

#### *2.1.3.1. Détenteurs d'enjeux et sous-systèmes des SGD*

La Figure 2.1 présente les détenteurs d'enjeux d'un système de gestion de la destination répartis en cinq groupes principaux selon la fonction qu'ils occupent au sein de ce système : l'organisme de gestion de la destination (OGD), les fournisseurs de technologies, les consommateurs, les fournisseurs de services touristiques (FST) et les intermédiaires (Buhalis et Spada, 2000). Le rôle de courtier et d'instigateur du SGD est assumé par l'OGD, qui peut appartenir au secteur public ou au secteur privé (Buhalis et Spada, 2000 ; Frew et O'Connor, 1999*b*). L'OGD peut faire appel à des investisseurs privés et à des fournisseurs de technologies (Buhalis et Spada, 2000 ; O'Connor, 1999). Le degré d'implication du fournisseur de technologie varie de fournisseur d'applications technologiques standardisées à partenaire engagé dans la gestion commerciale du SGD (Collins et Buhalis, 2003). Les services transactionnels sont parfois impartis à des intermédiaires privés (OMT, 2004*a*). L'OGD peut aussi confier le rôle de gestionnaire du SGD à un consortium privé ou public privé (O'Connor, 1999).

Figure 2.1  
Détenteurs d'enjeux et sous-systèmes des SGD



Le gestionnaire du SGD (ici l'organisme de gestion de la destination) utilise un intranet afin de maintenir à jour les bases de données. Cet intranet remplit les fonctions d'un système d'information intra organisationnel; il permet aux employés de réaliser leurs tâches quotidiennes et sert de système d'aide à la décision pour les gestionnaires.

Les intermédiaires peuvent être des grossistes, des agents de voyages, des gestionnaires d'évènements, des organismes gestionnaires de bureaux d'informations locaux, des associations touristiques, des regroupements de PME touristiques et, parfois, même des chambres de commerce. Certains de ces intermédiaires utilisent le SGD pour vendre des produits qu'ils ont eux-mêmes assemblés. Ils peuvent également utiliser le SGD pour effectuer des réservations ou rechercher de l'information. Ces intermédiaires accèdent aux bases de données du SGD via un extranet qui leur permet de mettre à jour l'information concernant l'offre touristique qu'ils contrôlent directement. Ils se servent également de l'extranet pour effectuer des réservations et gérer leurs commissions (Buhalis, 2003). Ils peuvent équiper leur site Web avec le moteur de réservation du

SGD. Finalement, les médias et les diffuseurs d'information utilisent le SGD comme source d'information, de photos et de vidéos.

Les fournisseurs de services touristiques (hôtels, restaurants, musées, évènements et attractions), y compris les transporteurs (compagnies aériennes, autobus, location de voiture et train), utilisent un extranet pour gérer leur fiche informationnelle ainsi que le prix et l'inventaire des produits et services à réserver. Les fournisseurs de services peuvent aussi installer le moteur de réservation du SGD sur leur site Web (Buhalis, 2003 ; O'Connor, 1999).

Les consommateurs peuvent généralement accéder à l'information disponible soit directement par Internet sur le site Web du SGD ou par téléphone cellulaire, soit indirectement par le centre d'appel de l'OGD, par les bureaux d'information touristique ou autres intermédiaires. Les consommateurs peuvent utiliser les mêmes canaux pour effectuer leurs réservations (Buhalis, 2003 ; O'Connor, 1999).

En raison de la variété et de la complexité des travaux concernant l'évaluation des systèmes d'information, en général, et des SGD, en particulier, il importe de se pencher sur les défis auxquels les chercheurs doivent se préparer afin de mener une telle évaluation.

#### **2.1.4. Défis de l'évaluation des systèmes d'information**

Cette section se concentre sur l'hétérogénéité des approches concernant l'évaluation des systèmes d'information ainsi que sur les difficultés qui en découlent. Le Tableau 2.3 présente la synthèse des défis, d'ordres conceptuel et méthodologique, posés par l'évaluation des systèmes d'information. Ces défis sont par la suite davantage explicités dans les sections qui suivent.

Tableau 2.3  
Principaux défis de l'évaluation des systèmes d'information

Défis	Auteurs
Défis d'ordre conceptuel	
Les biais liés au cadre théorique	Michel et Cocula (2014) ; Reix <i>et al.</i> (2016)
La conceptualisation hétérogène des variables	Alter (2013); Michel et Cocula (2014) ; Reix <i>et al.</i> (2016) ; Schryen (2013)
L'intangibilité des coûts et bénéfices associés aux investissements en SI : actifs SI intangibles, capacités dynamiques ; les SI permettent d'améliorer les compétences actuelles ou d'en acquérir de nouvelles ; effets indirects et non voulus	Drnevich. et Croson (2013) ; Dwivedi <i>et al.</i> (2015) ; Reix <i>et al.</i> (2016, p. 312) ;
Le biais d'ancrage aux objectifs préalablement définis	Grover, Cheon et Teng (1996) ; Uwizeyemungu (2008)
Défis d'ordre méthodologique	
L'inséparabilité des technologies et du système de travail et de leur contexte d'utilisation	Alter (2015) ; Reix <i>et al.</i> (2016)
L'interférence de variables exogènes	Sligo, Gauld, Roberts et Villa (2017) ; Reix <i>et al.</i> (2016, p. 312)
Le délai des effets, à long terme, de l'investissement en système d'information	Alter (2013); Chae, Koh et Prybutok (2014) ; Dwivedi <i>et al.</i> (2015) ; Reix <i>et al.</i> (2016, p. 312) ; Schryen (2013)
Le choix du niveau d'analyse approprié et le passage d'un niveau à l'autre	Dwivedi <i>et al.</i> (2015) ; Raymond (2002) ; Melville <i>et al.</i> (2004) ; accent sur les processus : Mooney, Gurbaxani et Kraemer (1995) ; Uwizeyemungu et Raymond (2010) ; Drnevich (2006) ; Michel (2011)

Source inspirée de : Uwizeyemungu, S. (2008). L'évaluation de la contribution des progiciels de gestion intégrés à la performance organisationnelle : développement d'une méthodologie processuelle. Thèse. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 352 p., p. 91.

#### 2.1.4.1. Défis d'ordre conceptuel

Ces difficultés d'ordre conceptuel peuvent être classées en quatre catégories : (1) les biais liés au cadre théorique choisi, (2) la conceptualisation hétérogène des variables indépendantes et dépendantes, (3) la nature intangible et cachée des coûts et des bénéfices et, finalement, (4) les biais d'ancrage liés à la référence de comparaison choisie pour évaluer le système d'information.

##### *Les biais liés au cadre théorique*

La section précédente a présenté quelques-uns des principaux fondements théoriques utilisés par la recherche dans le cadre des évaluations des systèmes d'information. Les



théories mobilisées sont variées et chacune comporte ses limites. Le chercheur doit donc choisir une perspective et la déclarer (Michel et Cocula, 2014 ; Reix *et al.*, 2016).

#### *Conceptualisation hétérogène des variables*

Les variables indépendantes et dépendantes sélectionnées dans les évaluations fondées sur l'approche stratégique présentent une grande variété. Différentes organisations définissent le succès, la performance ou l'échec des SI différemment selon la perspective qui est adoptée, c'est-à-dire soit celle du client, de l'utilisateur, du gestionnaire ou encore du fournisseur de technologies (Dwivedi *et al.*, 2015). L'utilisation de variables non identiques pour désigner les systèmes d'information est en partie à l'origine de la confusion dans les résultats des études antérieures (Michel et Cocula, 2014 ; Schryen, 2013 ; Uwizeyemungu, 2008). DeLone et McLean (2016) soulignent qu'un même construit, par exemple « l'utilisation », est parfois défini et mesuré différemment selon les recherches et les auteurs.

#### *Bénéfices et coûts intangibles ou cachés*

Les impacts des systèmes d'information sont souvent indirects, influencés par des facteurs humains, organisationnels et environnementaux; par conséquent, la mesure du succès des systèmes d'information est complexe et illusoire (Petter, DeLone et McLean, 2008). Les entreprises effectuent une réingénierie des processus avant ou pendant l'implantation des systèmes d'information. Les bénéfices obtenus dépendent du niveau d'intégration des systèmes entre eux (Dwivedi *et al.*, 2015). Les systèmes d'information peuvent agir comme une loupe qui magnifie les compétences présentes dans l'organisation : ils peuvent également favoriser l'apparition de compétences nouvelles (Drnevich et Croson, 2013). Ces phénomènes, ainsi que la flexibilité accrue acquise grâce aux systèmes d'information, sont en grande partie intangibles.

#### *Référence de comparaison pour l'évaluation*

L'évaluation de la performance des SI, tels que définis au Tableau 2.2, pose le problème du choix de la référence servant de base à l'évaluation (Grover *et al.*, 1996).

Les auteurs recensent trois perspectives qui donnent des résultats différents. La première approche, centrée sur les objectifs, évalue dans quelle mesure les objectifs fixés pour le SI sont atteints. Une deuxième approche privilégie l'évaluation par rapport à une norme; la troisième considère l'amélioration de la performance organisationnelle induite par le système d'information en comparaison avec un ancien système ou une situation antérieure. Chaque perspective comporte des limites particulières ainsi que ses propres biais d'ancrage, en raison du caractère unique du contexte d'implantation de chaque système d'information. Une façon de contourner «la subjectivité et la relativité des références de mesure de la performance» est d'avoir recours à l'étalonnage (*benchmarking*) (Uwizeyemungu, 2008, p. 94).

Une synthèse des difficultés d'ordre méthodologique est présentée dans la section suivante. Cependant, la présentation des différentes formes d'évaluation des SI, qui permet de justifier la méthodologie choisie pour la conduite de notre recherche, est effectuée dans le troisième chapitre avec les éléments du cadre opératoire.

#### *2.1.4.2. Défis d'ordre méthodologique*

Ces difficultés d'ordre méthodologique se répartissent en quatre catégories : (1) l'inséparabilité des technologies et du système de travail au sein du SI, (2) l'interférence de variables exogènes et (3) le délai, dans le temps, des effets des SI sur la performance.

##### *Inséparabilité des technologies et du système de travail*

Selon l'approche sociotechnique, les SI sont imbriqués dans un système de travail qu'elles supportent (Alter, 2013 ; Reix *et al.*, 2016). Les frontières de l'artefact technologique et de l'artefact social qui composent un système de travail sont floues et controversées (Alter, 2015). Il n'est donc pas possible de les évaluer séparément.

### *Interférence de variables exogènes*

« Nous savons que le contrôle de la gestion des SI ne peut être conduit de manière indépendante du contrôle de la gestion des autres ressources de l'organisation » (Reix *et al.*, 2016, p. 312). Les effets des SI sont influencés par de nombreuses variables. Il est difficile d'attribuer la cause de la performance dans un système dynamique et non linéaire (Sligo *et al.*, 2017). Dans un tel système, les conséquences sont susceptibles d'être multiples et ont des effets secondaires qui nécessitent une mesure des résultats à plusieurs niveaux. La recherche d'un lien direct entre l'investissement en SI et la performance globale de l'entreprise « ne constitue pas une démarche satisfaisante tant en raison de ses difficultés que de son faible pouvoir explicatif » (Reix *et al.*, 2016, p. 312).

### *Dimension temporelle des effets des SI*

La dimension temporelle est un élément important pouvant expliquer le paradoxe de la performance des SI au niveau de l'organisation, et ce, particulièrement dans les études transversales (Alter, 2013 ; Dwivedi *et al.*, 2015 ; Schryen, 2013). Les études longitudinales seraient plus appropriées pour capter les améliorations organisationnelles consécutives à l'implantation des systèmes d'information, car elles se développent sur une longue période (Michel, 2011).

### *Niveaux d'analyse et perspectives de la performance des SI*

Une difficulté dans l'évaluation de la performance des SI consiste à identifier le niveau d'analyse le plus pertinent parmi les multiples possibilités (Raymond, 2002, p. 304) : le niveau macro-économique, le secteur industriel, l'organisation, le processus et l'individu. Le choix du niveau et de la perspective d'analyse détermine le type d'indicateurs qui sert de référence pour évaluer l'efficacité du SI (Dwivedi *et al.*, 2015 ; Michel et Cocula, 2014 ; Seddon, 1997). Seddon, Staples, Patnayakuni et Bowtell (1999) recensent deux cents mesures particulières de performance correspondant à six niveaux d'analyse différents soit : (1) un aspect particulier du système (une interface), (2) une seule application au sein de l'organisation (une feuille de calcul), (3) un type

d'application technologique (l'échange de documents informatisé – EDI), (4) l'ensemble des applications utilisées par une même organisation, (5) un aspect de la gestion du développement des SI (une réingénierie des processus d'affaires) ou encore (6) la fonction ou le département des systèmes d'information au sein de l'organisation (la qualité du service).

Sur le plan de l'organisation, la variable dépendante est exprimée en termes de performance organisationnelle, de réductions de coûts, d'économies d'envergure, de profit, d'augmentation des ventes ou de la part du marché et, enfin, de retour sur investissement ainsi que de croissance de la valeur de la firme (Barua, Kriebel et Mukhopadhyay, 1995).

Sur le plan du processus, la performance est, dans ce cas, évaluée par l'utilisation efficace des ressources, la productivité, la rotation des inventaires et l'accélération du cycle de production. Sur le plan de l'individu, la performance est évaluée par la perception d'utilité, par l'utilisation et par la satisfaction (Adams, Nelson et Todd, 1992 ; Doll et Torkzadeh, 1988). Les dimensions individuelles sont moins directement liées à une amélioration des profits de l'organisation (Alter, 1999).

Le passage d'un niveau d'analyse à l'autre peut «être conditionné par les biais idéologiques ou théoriques propres aux disciplines fondamentales qui sous-tendent chaque niveau de performance et par le danger d'inférer statistiquement des résultats d'un niveau à l'autre» (Raymond, 2002, p. 309). Ce passage peut masquer des effets contraires (DeLone et McLean, 2016).

Afin de mieux comprendre l'efficacité des systèmes d'information, Grover *et al.* (1996) recommandent de l'évaluer à la fois dans une perspective macro, au niveau de la compétitivité de l'organisation, et dans une perspective micro, au niveau du système sociotechnique centré sur l'individu. Les auteurs conseillent de mettre l'emphasis sur des évaluations de niveau organisationnel et d'étendre les critères d'efficacité des SI à

un niveau inter organisationnel afin de considérer le point de vue des détenteurs d'enjeux externes à l'organisation (les clients et les fournisseurs). Dans tous les cas, il importe de définir précisément le niveau d'analyse (Michel et Cocula, 2014).

Afin d'élaborer un cadre théorique d'évaluation de l'impact d'un système d'information, il importe de différencier les deux conceptions différentes de modèles théoriques de l'évaluation de l'impact organisationnel des SI : les modèles de causalité et les modèles basés sur les processus. Cette section présente également deux modèles génériques d'évaluation de l'impact des SI et trois modèles choisis en fonction de leur utilité pour le cadre théorique de cette recherche.

### **2.1.5. Modèles d'évaluation de l'impact des SI**

Certains auteurs ont contribué à structurer la recherche sur l'impact organisationnel des systèmes d'information avec le modèle de causalité ou de variance (DeLone et McLean, 2016 ; Sabherwal, Jeyaraj et Chowa, 2006) et d'autres chercheurs ont utilisé des modèles temporels ou processuels (Mooney Gurbaxani et Kraemer, 2001 ; Melville, Kraemer et Gurbaxani, 2004). Les modèles de variance, centrés sur l'utilisation et la satisfaction de l'utilisateur, se nomment « modèles de succès » même s'ils comportent, dans le cas de celui de DeLone et McLean (2016), une dimension « bénéfiques qui peuvent être analysés au niveau organisationnel ». Les modèles processuels étudient l'impact organisationnel des systèmes d'information.

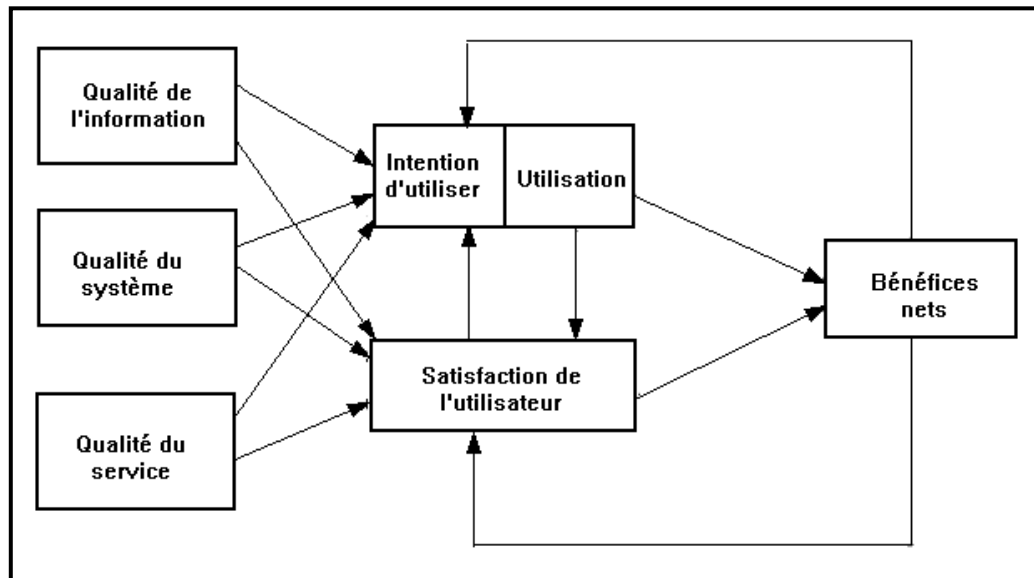
#### *2.1.5.1. Modèles de causalité*

Les modèles de causalité voient le succès comme la relation linéaire et unidirectionnelle entre une série de variables indépendantes (ou explicatives) et d'autres dépendantes (ou expliquées) (Vaujany, 2007, p. 32). Les auteurs des modèles de causalité « se posent la question de savoir quels sont les gains de productivité, les gains financiers ou stratégiques générés par le système d'information » (Michel et

Cocula, 2014, p. 38). Certaines études adoptent une approche économique et d'autres s'intéressent aux avantages concurrentiels des systèmes d'information. Ces modèles, qui ont fait l'objet de nombreuses publications, ont l'avantage d'être parcimonieux : ils tentent d'établir une corrélation statistique entre les investissements en systèmes d'information et la performance organisationnelle (Uwizeyemungu, 2008). Cependant, ils produisent des résultats conflictuels au sujet du paradoxe de la productivité des systèmes d'information (Michel et Cocula, 2014 ; Raymond, 2002). Une des raisons de ce paradoxe est que ces études se concentrent plutôt sur des bénéfices tangibles et à court terme, ignorant les bénéfices intangibles obtenus à plus long terme (Michel et Cocula, 2014). Centrés sur des effets statiques, ces modèles de causalité ignorent les effets rétroactifs d'une variable sur l'autre (Reix *et al.*, 2016).

*Le modèle de DeLone et McLean (2016).* Parmi ces modèles de variance, celui que proposent DeLone et McLean (2003, p. 24) peut être utilisé à plusieurs niveaux d'analyse : individuel, groupe, organisation ou société. L'aspect multidimensionnel de ses catégories en fait une grille d'analyse du succès à la fois exhaustive et parcimonieuse. Les catégories du modèle présentent le SI, son utilisation et les conséquences de cette utilisation (Petter, DeLone et McLean, 2008). Les auteurs définissent le succès comme un concept complexe et multidimensionnel (Figure 2.2). Les catégories du modèle sont utiles pour classer les indicateurs génériques de la performance des SI (Tableau 2.4) : cette taxonomie a l'avantage de convenir aussi à l'étude du succès du commerce électronique (DeLone et McLean, 2004). La qualité du système mesure l'aspect technique du succès. La qualité de l'information fait référence à la performance sémantique liée au contenu. La qualité du service s'inspire de la littérature en marketing et regroupe tous les éléments tangibles du service offert à l'utilisateur. L'utilisation est un comportement volontaire ou résultant du jugement des gestionnaires, qui précède l'obtention des bénéfices nets. Finalement, les bénéfices nets sont la mesure de la performance qui témoigne de l'efficacité du SI à tous les niveaux.

Figure 2.2  
Modèle de succès des systèmes d'information de DeLone et McLean (2003)



Source : Traduction libre de DeLone, W.H. et McLean, E.R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update (p. 24), *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30.

Toutefois, Seddon (1997) a identifié que ce modèle est à la fois un modèle de variance et un modèle processuel. Le modèle est processuel, c'est-à-dire dans ce cas temporel, car dans un premier temps, un système d'information est créé avec diverses caractéristiques (qualité du système et de l'information) (DeLone et McLean, 2003). Ensuite, les utilisateurs expérimentent ces fonctionnalités en utilisant le système et ils sont satisfaits ou insatisfaits du système. Finalement, l'utilisation du système d'information a alors des impacts sur l'utilisateur individuel dans la conduite de son travail et ces impacts individuels peuvent entraîner collectivement des impacts organisationnels. Ce que Seddon (1997) nomme « faiblesse » constitue, pour les auteurs du modèle, une richesse (DeLone et McLean, 2016).

Tableau 2.4  
Dimensions et indicateurs génériques du succès des SI

Dimensions de la performance	Indicateurs
Qualité du système	Facilité d'utilisation, facilité d'apprentissage, fiabilité du système, personnalisable, fonctionnalité, flexibilité, temps de réponse du système, disponibilité du système, interactivité, sécurité
Qualité de l'information	Pertinence, utilité, compréhensibilité, précision, fiabilité de l'information, qui est d'actualité ; contenu qui peut être personnalisé, complétude, dynamique, variété
Qualité du service	Fiabilité, empathie, capacité et rapidité de réaction, contact, interactivité
Utilisation	Durée, étendue, fréquence, nature de l'utilisation, utilisation appropriée, intention de réutiliser, minutie de l'utilisation, attitude envers l'utilisation
Satisfaction de l'utilisateur	Mesure perceptuelle de l'opinion de l'utilisateur pendant toute la durée de l'utilisation : satisfait ou pas
Bénéfices nets (Exemples pour différents contextes)	<p><b>Utilisateurs individuels</b> : apprentissage, qualité de la décision, rapidité de décision, productivité, performance au niveau de la tâche</p> <p><b>Clients</b> : connaissance du produit, fidélisation, revenus clients, rétention de clientèle, expérience client, satisfaction client, notoriété de la marque</p> <p><b>Organisation</b> : profit, retour sur investissement, prix de l'action, revenus, part de marché, gains de productivité, réduction de personnel, réduction de coûts, gain de temps, atteinte des objectifs, efficacité du service, amélioration des processus de gestion</p> <p><b>Gouvernement</b> : Coût, temps, commodité, personnalisation, communication, facilité de l'extraction d'information, confiance, bien informé, participation</p>

Source : Adapté de DeLone, W.H. et McLean, E.R. (2016). Information Systems Success Measurement; *Foundations and Trends in Information Systems*; 2(1), p. 1-116. Now Publisher (pages 52, 54, 59, 62, 69, 70 et 71).

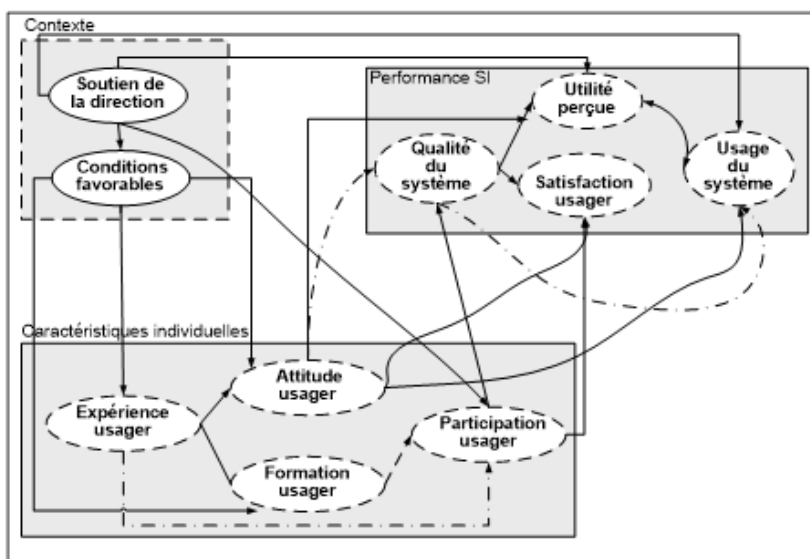
Le modèle de variance de Sabherwal, Jerayaj et Chowa (2006) a l'intérêt d'intégrer des déterminants organisationnels, des déterminants individuels et des construits en lien avec un système d'information spécifique.

*Le modèle de Sabherwal, Jerayaj et Chowa (2006).* Ce modèle est issu d'une méta-analyse intègre des déterminants organisationnels et individuels ainsi que leurs impacts sur l'utilisation des systèmes d'information. Dans ce modèle, le succès des systèmes d'information (cadrant en haut et à droite de la Figure 2.3) est défini à l'aide des relations entre les quatre construits suivants : la qualité du système, l'utilité perçue, la satisfaction de l'utilisateur et l'utilisation du système. La qualité du système influence l'utilité perçue et la satisfaction de l'utilisateur : l'utilité perçue et l'usage du système s'influencent réciproquement.



Sabherwal *et al.* (2006, p. 1858) ont inclus dans leur modèle (cadrant en bas à gauche de la Figure 2.3) quatre déterminants individuels de la performance. Il s'agit de l'expérience de l'utilisateur avec les systèmes d'information, en général; de sa formation au sujet des systèmes d'information, en général; de son attitude à l'égard des systèmes d'information, en général, et de sa participation au développement d'un système d'information, en particulier. Ces construits interagissent entre eux comme suit : l'expérience de l'utilisateur influence directement son attitude ainsi que l'étendue de sa formation; puis son niveau de formation a un impact sur sa participation. Parmi les déterminants individuels, les auteurs découvrent l'influence inattendue de l'expérience de l'utilisateur et de sa formation sur sa participation. Ils identifient également l'importance particulière de l'attitude de l'utilisateur et de son impact direct sur la satisfaction et sur l'utilisation du système d'information.

Figure 2.3  
Modèle de succès des systèmes d'information de Sabherwal *et al.* (2006)



Source : Traduction libre de Sabherwal, R, Jeyaraj, A. et Chowa, C. (2006). Information System Success: Individual and Organizational Determinants (p. 1858), *Management Science*; 52(12), 1849-1864.

Parmi les modèles de variance, les modèles basés sur l'approche contingente ouvrent de nouvelles perspectives pour évaluer l'impact organisationnel des systèmes d'information : voici une brève description des principes qui sous-tendent ces modèles.

*Modèles de contingence.* L'objectif des modèles de contingence est d'appréhender l'impact organisationnel des systèmes d'information à travers la notion d'alignement entre les systèmes d'information et la stratégie de l'entreprise, sa structure ou encore son environnement. « Ces modèles suggèrent que la stratégie organisationnelle et la stratégie relative aux systèmes d'information doivent être cohérentes » (Michel et Cocula, 2014, p. 43). Il n'existe pas de manière, optimale en soi, de gérer les systèmes d'information, en raison, d'une part, des multiples interactions entre les technologies et l'environnement et, d'autre part, entre les technologies et le contexte interne d'adoption (Raymond, 2002). Les modèles d'alignement permettent de capturer à la fois ces perspectives macro et micro qui influencent l'impact organisationnel des systèmes d'information (Rival et Kalika, 2009 ; Raymond et Bergeron, 2008). Dans les modèles de contingences, les effets des systèmes d'information sur la performance de l'organisation ne sont pas directs puisque l'impact dépend de l'alignement et de la cohérence des dimensions technologiques avec les dimensions de l'organisation (Venkatraman, 1994).

Cet alignement peut être conceptualisé à partir de six perspectives conceptuelles différentes : la « déviation de profil » (Raymond et Bergeron, 2008), la modération, la médiation, l'appariement, la covariation et les perspectives dites des gestalts (Raymond, 2002; Venkatraman, 1994). Chaque perspective « donne un sens différent à une théorie de la contingence » et produit des résultats empiriques différents (Raymond, 2002, p. 312). La notion d'alignement peut également être utilisée dans le cadre de systèmes d'information inter organisationnel : il est alors question de coalignement technologique, structurel ou sociopolitique entre les organisations (Uwizeyemungu, 2008).

En conclusion de cette section portant sur les modèles de causalité, il apparaît que ces approches ne permettent pas d'identifier les variables intermédiaires menant à l'impact organisationnel ni d'identifier les liens entre ces variables et l'organisation. Pour cette raison, elles ne sont pas retenues pour notre recherche. Elles ne permettent pas de répondre, en détail, à une problématique qui porte sur le « comment ».

C'est en raison de ces limites que plusieurs chercheurs ont prôné l'utilisation des modèles orientés vers les processus pour évaluer l'impact organisationnel des systèmes d'information (Michel et Cocula, 2014 ; Raymond, 2002). Deux modèles processuels d'évaluation de l'impact organisationnel des systèmes d'information sont présentés sur une base sélective.

#### *2.1.5.2. Modèles processuels*

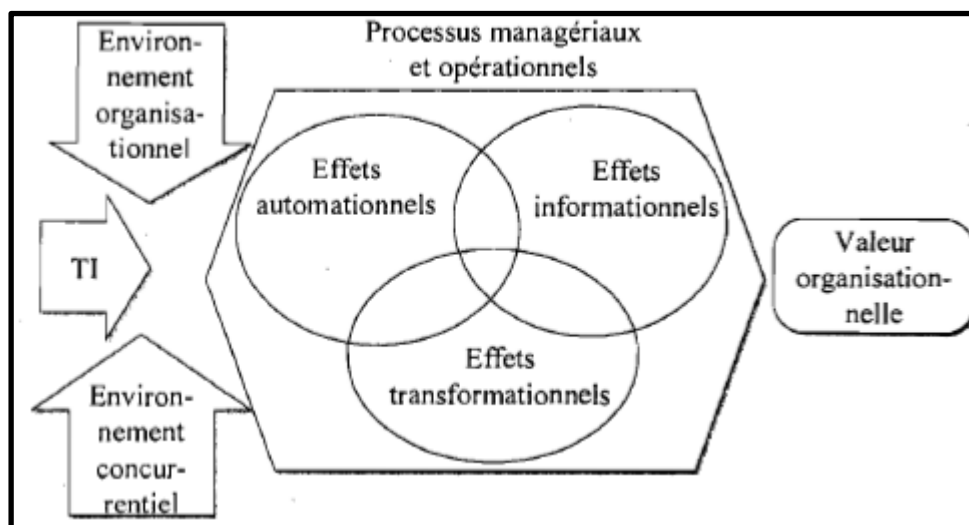
Pour répondre aux difficultés de l'étude de l'impact organisationnel des systèmes d'information, les modèles processuels mesurent la performance au niveau de processus intermédiaires supportés par les systèmes d'information avant d'évaluer l'impact de ces derniers sur la performance organisationnelle (Melville *et al.*, 2004 ; Mooney *et al.*, 2001). Ils permettent de mesurer (1) l'intrant (l'investissement en système d'information), (2) l'extrant (le résultat obtenu) et aussi (3) d'ouvrir la « boîte noire » pour explorer les impacts intermédiaires du système d'information sur la structure organisationnelle et sur les processus (Michel et Cocula, 2014 ; Raymond, 2002). Les modèles processuels, grâce à l'analyse d'une séquence d'événements (ou de processus) dans le temps, permettent de mieux comprendre l'impact du système d'information qui forme le niveau de performance de l'entreprise (De Vaujany, 2007).

*Modèle processuel de Mooney et al. (2001).* Mooney, Gurbaxani et Kraemer (2001) proposent une approche processuelle. Ce modèle (Figure 2.4), dans sa partie à gauche, prend en compte l'influence de l'environnement organisationnel et de l'environnement concurrentiel. Le modèle permet de mieux comprendre comment les résultats de

l'implantation du système d'information se développent dans le temps à travers leurs effets sur les processus d'affaires (dans sa partie centrale).

De plus, les auteurs proposent une typologie des processus d'affaires et une typologie des effets potentiels du système d'information sur ces processus. Les processus d'affaires sont répartis entre les processus opérationnels (développement, marketing, logistique, production et livraison) et les processus de gestion (information, coordination, contrôle, communications et gestion des connaissances). Les effets se répartissent selon les catégories : effets d'automatisation, effets informationnels et effets transformationnels. Au début de l'implantation, le système d'information automatise les processus opérationnels et améliore ainsi leur efficacité et leur fiabilité. Au niveau des processus de gestion, l'effet du système est informationnel, c'est-à-dire qu'il améliore l'efficacité de la communication de l'information. Une fois que des effets transformationnels ont eu lieu, l'organisation se redéfinit et fusionne les processus de gestion avec les processus opérationnels. Ainsi les effets d'automatisation peuvent s'étendre aux processus de gestion alors que les effets informationnels s'étendent aux processus opérationnels. Le Tableau 2.5 regroupe les effets du système d'information sur les processus opérationnels et de gestion.

Figure 2.4  
Modèle processuel de l'impact des systèmes d'information



Source : traduit et adapté de Mooney, J.G., Gurbaxani, V. et Kraemer, K.L. (2001). A Process Oriented Framework for Assessing the Business Value of Information Technology », Center for Research in Information Technology and Organizations, Forthcoming in the Proceedings of the Sixteenth Annual International Conference on Information Systems, 2001, p. 23-24.

Tableau 2.5  
Dimensions de l'impact du SI sur les processus

Processus d'affaires	Dimensions de la valeur organisationnelle des systèmes d'information		
	Automatisation	Informationnel	Transformationnel
<b>Opérationnel</b>	Coûts de main-d'œuvre Fiabilité Cadence Coûts d'inventaires Efficience	Utilisation Gaspillage Flexibilité opérationnelle Réactivité Qualité	Innovations des produits et services Durée des cycles Relations clients
<b>Gestion</b>	Dépenses administratives Contrôle Rapports Routines efficaces	Efficacité Qualité des décisions Utilisation des ressources Autonomisation Créativité	Flexibilité compétitive Capacité compétitive Forme de l'organisation

Source : traduit de Mooney, J.G., Gurbaxani, V. et Kraemer, K.L. (2001). A Process Oriented Framework for Assessing the Business Value of Information Technology », Center for Research in Information Technology and Organizations, Forthcoming in the Proceedings of the Sixteenth Annual International Conference on Information Systems, 2001, p. 26.

Il existe deux principales approches processuelles différentes dans le champ de l'impact organisationnel des systèmes d'information. La première est fondée sur la théorie des ressources (Uwizeyemungu et Raymond, 2009, 2010 et 2012) et la deuxième s'inspire de la philosophie sociotechnique (Michel et Cocula, 2014).

*Approche fondée sur les ressources.* La théorie des ressources distingue trois niveaux de ressources : (1) les ressources comprenant les actifs spécifiques de la firme qu'il est difficile de s'approprier ou d'imiter ; (2) les compétences organisationnelles permettant de réaliser des activités selon des routines et des processus ; et (3) les capacités dynamiques permettant à l'entreprise de reconfigurer ses compétences pour faire face aux mouvements de l'environnement (Magakian, 2002, p. 73). Drnevich et Croson (2013) séparent les capacités dynamiques de la théorie des ressources pour les inclure sous la théorie de la flexibilité.

*Modèle processuel de Melville et al. (2004).* Basés sur la théorie des compétences et des ressources, Melville, Kraemer et Gurbaxani (2004, p. 293) considèrent les systèmes d'information comme une ressource dont la valeur consiste à améliorer des processus d'affaires qui, à leur tour, ont un impact sur la performance de l'organisation. Dans ce modèle, la valeur du système d'information provient à la fois de l'infrastructure technologique de l'organisation, des compétences et des ressources humaines du département des systèmes d'information et, enfin, de ressources organisationnelles complémentaires (partie centrale de la Figure 2.5). Ce modèle prend également en compte l'influence de déterminants externes comme les processus des partenaires de la firme focale (i.e. : l'organisation qui est au centre de l'étude) et leurs capacités ainsi que les caractéristiques de l'industrie et du pays.

Au cœur de la Figure 2.5 se trouvent, dans un premier cadran, les déterminants internes comme les ressources en technologies, c'est-à-dire : l'infrastructure et les services technologiques de la firme focale, les applications d'affaires ainsi que les compétences techniques et managériales des ressources humaines en système d'information. Les ressources organisationnelles complémentaires regroupent, dans un second cadran, l'ensemble des ressources matérielles et des ressources humaines non technologiques de l'organisation. Il s'agit, par exemple, de la structure de l'organisation, des politiques et règlements, des pratiques de travail et de la culture, etc. L'existence et le degré de complémentarité de ces ressources organisationnelles varient selon les contextes

technologiques et organisationnels. La rareté de ces ressources complémentaires détermine l'ampleur de l'avantage concurrentiel que peut obtenir la firme focale (Melville *et al.*, 2004).

Les processus d'affaires sont définis comme un enchainement d'activités et de processus générateurs de valeur qui visent à transformer des intrants en extrants, par exemple : la logistique d'approvisionnement, la fabrication, les ventes, la distribution, le service à la clientèle, etc.

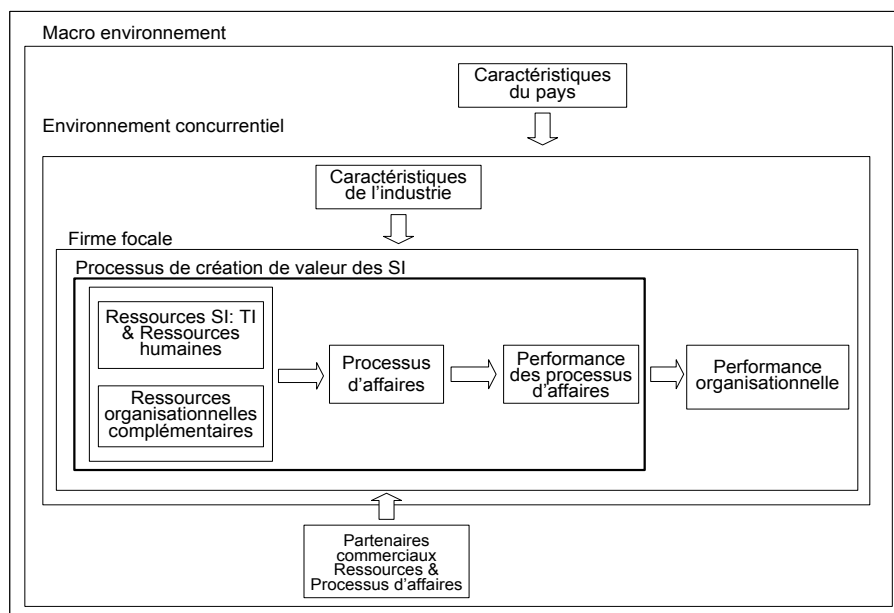
La notion de performance dans ce modèle comprend donc la performance des processus d'affaires ainsi que la performance organisationnelle. La performance des processus d'affaires peut être évaluée par la flexibilité et l'amélioration des processus comme la qualité du service à la clientèle, le partage de l'information et l'efficacité de la rotation des inventaires. La performance organisationnelle traduit un impact agrégé des systèmes d'information sur l'ensemble des activités de la firme focale : elle peut être évaluée par la productivité, l'efficacité, la rentabilité, la valeur de marché ou l'avantage concurrentiel, etc.

Sur le plan de l'environnement concurrentiel, le modèle adopte en quelque sorte une approche globale de la chaîne de valeur de l'industrie et tient compte (dans le cadran suivant à la Figure 2.5) de l'influence, sur la performance des systèmes d'information, des ressources SI, des ressources complémentaires et des processus d'affaires des partenaires commerciaux de la firme focale. Les caractéristiques de l'industrie telles que la compétitivité et la réglementation détermineront la manière dont la firme focale utilise les systèmes d'information. Plus la concurrence est accrue au sein d'une industrie, plus cela influence l'impact des systèmes d'information sur la performance de la firme focale (Melville *et al.*, 2004).

Sur le plan de l'environnement macro (dans le cadran externe de la Figure 2.5), le niveau d'utilisation du système d'information et l'ampleur de la valeur créée sont

déterminés par des éléments, par exemple : l'infrastructure technologique, la culture, le niveau d'éducation, l'investissement en recherche et développement, le taux de croissance de la population, la culture et le développement du pays.

Figure 2.5  
Modèle processuel de Melville *et al.* (2004)



Source : Traduction libre de Melville, N., Kraemer, K. et Gurbaxani, V. (2004). Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value (p. 293), MIS Quarterly, 28(2), 283-322.

Ce modèle a l'intérêt de réunir à la fois des indicateurs de performance interne (l'efficacité opérationnelle) et des indicateurs externes (l'avantage concurrentiel ainsi que les processus externes). Ces indicateurs ne se limitent pas à des mesures financières et peuvent inclure des mesures de la perception et de l'utilisation (Melville *et al.*, 2004).

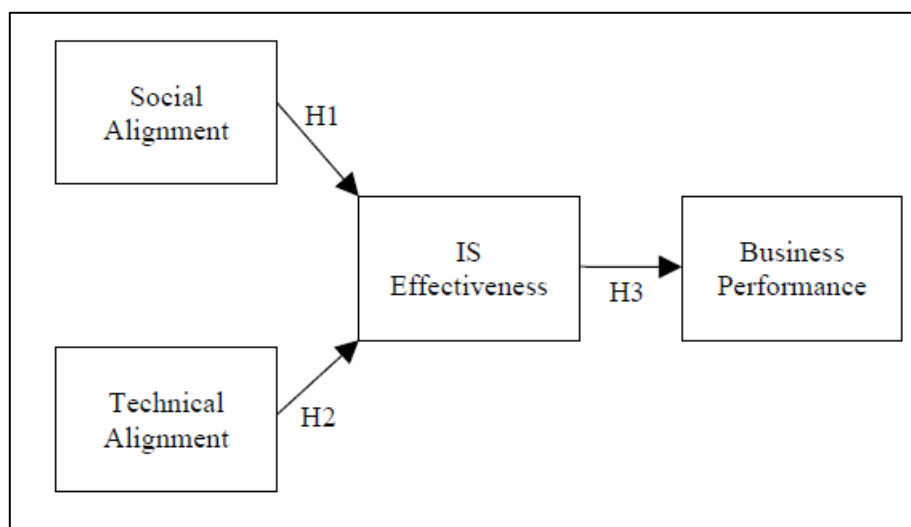
Une faiblesse des approches fondées sur les ressources est liée à l'existence de différentes typologies de la notion de ressource (Michel et Cocula, 2014). Cette notion sera précisée avec la présentation de la théorie des ressources. Voici maintenant une autre approche processuelle de l'évaluation de l'impact organisationnel des systèmes d'information : l'approche sociotechnique.



*Approche sociotechnique.* L'approche sociotechnique s'inscrit dans une vision systémique de l'organisation. Elle suppose une interdépendance entre les composantes sociales et techniques d'un système : la technologie affecte l'organisation sociale et vice versa (Michel et Cocula, 2014). Le système technique est composé des processus, tâches et de la technologie. Le système social est défini par les caractéristiques des individus, les relations entre les personnes et la structure.

La performance de l'organisation, à la suite de l'implantation d'un système d'information, dépend (1) de l'interaction non déterministe du sous-système technique et du sous-système social et (2) de l'alignement (le *fit*) entre les éléments du système (Figure 2.6). Cette perspective peut être combinée avec des approches stratégiques. Par exemple, dans leur modèle, Lee *et al.* (2008) ont associé l'approche des systèmes sociotechniques à la théorie des ressources et au cadre de la contingence. L'approche des systèmes sociotechniques considère que pour atteindre une plus grande performance, l'efficacité de la collaboration sociotechnique est nécessaire. La perspective des systèmes sociotechniques est utile pour étudier l'environnement de travail d'aujourd'hui : des activités d'équipe en réseau d'humains et d'ordinateurs.

Figure 2.6  
Modèle sociotechnique de l'impact des systèmes d'information



Source: Lee, S.M., Kim, K., Paulson, P. et Park, H. (2008). Developing a socio-technical framework for business-IT alignment. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1167-1181.

Dans l'approche sociotechnique, les modalités des interactions entre les sous-systèmes technique et social sont peu définies : elles se réalisent majoritairement à travers l'opérationnalisation des construits (Michel, 2011). L'ajustement (le *fit*) nécessaire à l'atteinte des objectifs reste conceptuellement assez flou (Michel et Cocula, 2014).

Le Tableau 2.6 présente une synthèse des approches causales et processuelles de l'évaluation de l'impact des systèmes d'information (*Ibid*, 2014).

Tableau 2.6  
Synthèse des approches de l'évaluation de l'impact des systèmes d'information

Principales problématiques	Principaux courants	Apports et limites
<b>Approches de la variance</b>		
Mesurer la contribution des SI à la performance de l'entreprise : retour sur investissement, productivité, avantage concurrentiel	<b>Évaluation fondée sur l'analyse économique</b> : le paradoxe de la productivité	<b>Apports</b> : Quasi-confirmation d'une contribution des SI à la performance <b>Limites</b> : prudence quant aux validations empiriques Les acteurs ne sont pas pris en compte Simple relations linéaires analysées
	<b>Évaluation fondée sur l'analyse concurrentielle</b> : – La concurrence élargie – La chaîne de valeur – L'alignement stratégique	<b>Apport</b> : Permet de s'écarter de la problématique comptable Vision stratégique <b>Limites</b> : Problèmes de mesures Les acteurs ne sont pas pris en compte
<b>Approches processuelles</b>		
Comprendre comment les SI contribuent à la performance en ouvrant la « boîte noire », c'est-à-dire évaluer la performance du SI	<b>Approche fondée sur les ressources</b>	<b>Apports</b> : lumière mise sur les ressources technologiques Unification de plusieurs champs théoriques <b>Limites</b> : Ambiguïté sur la définition des ressources Liens peu investis entre les différents types de ressources
	<b>Approche sociotechnique</b>	<b>Apports</b> : approche systémique et dynamique Le SI peut être envisagé comme une entité sociotechnique, ce qui permet de prendre en compte les interactions entre les variables des sous-systèmes et d'inclure le contexte <b>Limites</b> : Les interactions entre les sous-systèmes sont peu définies

Source : extrait de Michel, S. et Cocula, F. (2014). L'évaluation des systèmes d'information : un état de l'art à la lumière des approches de la variance et processuelles. *Management & Avenir*, 74(8), 33-51, p. 43.

Malgré un plus grand niveau de complexité et une opérationnalisation plus difficile que les modèles de variance, les modèles processuels sont réputés pour leur fidélité empirique (Raymond, 2002). Sur le plan méthodologique, le chercheur qui utilise un modèle processuel considère, en plus du niveau d'analyse organisationnel, le niveau d'analyse intermédiaire des processus.

Afin de compléter le cadre conceptuel utilisé pour évaluer l'impact des SGD, il importe de présenter les fondements théoriques de l'évaluation des SI ainsi que les théories qui seront retenues dans notre recherche, soit la théorie des détenteurs d'enjeux et la théorie des ressources et compétences.

## 2.2. THÉORIES APPLICABLES À L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES SI

### 2.2.1. Fondements théoriques de l'évaluation de la performance des SI

Les fondements théoriques de l'évaluation de la performance des SI sont variés et ils diffèrent sensiblement selon les types de SI évalués. Le Tableau 2.7 récapitule, en une liste non exhaustive, les différentes théories rencontrées dans la littérature sur l'évaluation des systèmes d'information.

Dans les sections suivantes, les termes «performance des SI» et «succès des SI» seront utilisés, selon les auteurs cités, jusqu'à ce que la notion de succès soit définie, au chapitre trois, en fonction de ses fondements théoriques et de son utilisation en tant qu'évaluation basée principalement sur l'utilisation et la satisfaction de l'utilisateur (Uwizeyemungu, 2008). Par la suite, seul le terme «performance des systèmes d'information» sera retenu.

L'évaluation de la performance des systèmes d'information s'appuie sur des théories utilisées dans les disciplines suivantes : (1) la micro-économie, (2) la finance, (3) la psychologie sociale et (4) la stratégie et la gestion des organisations avec l'analyse concurrentielle, l'alignement stratégique et les approches basées sur les ressources et, plus particulièrement, sur la gestion des processus (Bellaaj, Zekri et Albugami, 2015 ; Uwizeyemungu, 2008).

### *2.2.1.1. Fondements en micro-économie*

Ren et Dewan (2015) s'inspirent des théories économiques afin d'évaluer les rendements des actifs technologiques sur la productivité et la rentabilité au niveau de l'industrie, en mettant l'accent sur le rôle modérateur de la concurrence industrielle, de la réglementation et du changement technologique. Ces approches mettent en relation des variations sur le plan des intrants (l'investissement technologique) et les variations sur celui des extrants (la productivité et la rentabilité). La théorie de la production, tout comme la théorie de l'information et de la décision, peuvent aussi servir à évaluer la performance des SI au sein de l'organisation et prendre en compte plusieurs niveaux d'analyse (Michel, 2011). L'analyse des gains se fait par l'ajout de variables intermédiaires comme le taux de rotation des stocks ou les mises en marché de nouveaux produits. Ces analyses fondées sur la théorie de l'information et de la décision proposent une méthodologie pouvant servir à contourner les problèmes de mesures concernant le paradoxe de la productivité. Elles constituent une première tentative d'ouvrir la boîte noire que représente le SI. Toutefois, elles utilisent des mesures agrégées de la performance qui ne permettent pas de mettre en évidence le rôle de l'utilisateur ni les effets intermédiaires plus qualitatifs tels que : l'amélioration des produits, l'amélioration des processus et une plus grande flexibilité (Michel, 2011).

### *2.2.1.2. Fondements en finance*

Selon la perspective des finances, la performance des systèmes d'information est évaluée à l'aide de la théorie de l'acteur rationnel, de la théorie des coûts d'agence ; de la théorie des coûts de transactions (Chen, Su et Hiele, 2017) ; de la théorie des coûts de l'utilité (Uwizeyemungu, 2008) ou, encore, grâce aux théories des choix d'investissement (Q de Tobin), applicables aux marchés boursiers (Tafti, Mithas et Krishnan, 2013). Les systèmes d'information diminuent les coûts de coordination, ce qui peut entraîner une diminution de la taille de l'organisation, mais n'améliore pas directement la productivité (Chen *et al.*, 2017). Ces résultats doivent être considérés

sur le plan de la coordination inter organisationnelle. Tout comme les approches économiques, les études selon la perspective financière, en utilisant des mesures agrégées, ne mettent pas en évidence le rôle de l'utilisateur ni les effets intermédiaires.

#### *2.2.1.3. Fondements en psychologie*

Basées sur les théories de l'action raisonnée et sur la théorie de la communication, ces approches s'intéressent à l'effet des systèmes d'information sur la performance des organisations à travers leurs impacts intermédiaires sur les utilisateurs individuels ou sur les groupes d'individus (DeLone et McLean, 2016). L'attitude des utilisateurs et leurs comportements sont des facteurs explicatifs de l'acceptation (Technology Acceptance Model - TAM) et du succès des systèmes d'information. L'attitude est à son tour influencée par les croyances (utilité et facilité perçues) de l'utilisateur (Davis, 1989). Le modèle de DeLone et McLean (2003, 2004 et 2016) réunit sept aspects du succès. Ces approches sont particulièrement intéressantes dans le cas d'utilisation volontaire des systèmes d'information. Toutefois, elles ne considèrent pas les contraintes externes et elles ne situent pas les systèmes d'information dans le cadre des stratégies concurrentielles des organisations (Bellaaj, 2008 ; Markus et Tanis, 2000).

#### *2.2.1.4. Fondements en stratégie*

Pour la gestion stratégique, la performance des systèmes d'information s'explique grâce à la théorie de l'acteur rationnel (actes animés par une intention et dirigés vers la réalisation des objectifs), à la théorie du contrôle externe, à la théorie des processus émergents et, finalement, grâce à la théorie de la dépendance des ressources et des compétences (Drnevich, 2006 ; Markus et Tanis, 2000).

L'évaluation fondée sur l'analyse concurrentielle considère que les systèmes d'information peuvent modifier les rapports de force de l'organisation avec ses concurrents. En améliorant la coordination des activités de la chaîne de valeur (les

activités principales et les relations fournisseurs / clients), les systèmes d'information peuvent également contribuer à la réussite des stratégies concurrentielles de différenciation ou de réduction des coûts de l'organisation et, donc, à l'amélioration de sa performance. À l'aide du concept de chaîne de valeur, la littérature a étudié l'impact des SI sur les processus internes en termes d'avantage concurrentiel (Michel, 2011 ; Mohapatra, 2011 ; Porter et Millar, 1985).

L'approche basée sur les ressources cherche à déterminer dans quelle mesure et sous quelles conditions les systèmes d'information contribuent à la réalisation d'un avantage concurrentiel durable, avantage à l'origine d'une performance organisationnelle supérieure (Melville *et al.*, 2004, p. 290 ; Uwizeyemungu et Raymond, 2012 ; Uwizeyemungu *et al.*, 2018). Parmi ces ressources se retrouvent : l'infrastructure technologique partagée au sein de l'organisation, les compétences techniques et managériales des ressources humaines en systèmes d'information ainsi que des ressources complémentaires (structures, politiques, règles, pratiques, culture, etc.) de l'organisation. Afin d'inclure le contexte concurrentiel, Gupta, Kumar, Kumar Singh, Foropon et Chandra (2018) associent la théorie de la contingence à l'approche basée sur les ressources. La théorie de la contingence suggère que des événements imprévisibles internes et externes à l'organisation influencent les résultats obtenus grâce aux ressources et aux capacités.

D'autres recherches proposent une approche basée entièrement sur les modèles de contingences en stratégie et en théorie des organisations (Gerow, Grover, Thatcher et Roth, 2014 ; Raymond et Bergeron, 2008). Ces modèles font intervenir l'alignement (la cohérence ou le *fit*) entre les systèmes d'information et des éléments internes à l'organisation (stratégie et structure) ainsi que des éléments externes (facteurs de l'environnement) pour expliquer l'impact des systèmes d'information sur la performance de l'organisation. Pour Raymond (2002), il est nécessaire d'examiner l'impact des systèmes d'information en examinant la cohérence entre les choix stratégiques, les choix structurels et les choix technologiques. Cette approche a le

mérite de situer le rôle des systèmes d'information au cœur des préoccupations stratégiques de l'organisation. Toutefois, elle ne traite pas la performance de façon dynamique comme le font les approches fondées sur les processus.

Tableau 2.7  
Fondements théoriques de l'évaluation de la performance des SI

Disciplines	Théories	Auteurs
Économie (niveau industrie)	<b>Théorie de la production</b> : investissement technologique	Ren et Dewan (2015)
	<b>Théorie de la production, l'information et la décision</b>	Brynjolfsson et Sounders (2010)
Micro-économie	<b>Théorie de la production de Cobb-Douglas</b> , élasticité TI	Polák (2017)
Finance et gestion	<b>Théorie de l'agence et des coûts de transaction</b>	Gurbaxani et Whang (1991)
	<b>Théorie économique des coûts de transaction</b>	Chen <i>et al.</i> (2017)
	<b>Théorie des choix d'investissement Q de Tobin</b>	Tafti <i>et al.</i> (2013)
Psychologie sociale (ou sociologie) appliquée à la gestion	<b>Théorie de l'action raisonnée</b> : attitude et comportements des utilisateurs expliquent l'acceptation -TAM	Davis, Bagozzi et Warshaw (1989) Grover et Lyytinen (2015)
	<b>Théorie de la communication</b>	DeLone et McLean (2016)
Stratégie	<b>Analyse concurrentielle</b> : chaîne de valeur, activités principales et de soutien ; cinq forces concurrentielles	Porter et Millar (1985); Michel (2011); Mohapatra (2011)
	<b>Théorie du contrôle externe</b> Forces de l'environnement, forces concurrentielles	Markus et Tanis (2000)
	<b>Théorie basée sur les ressources et les compétences</b> technologiques et non technologiques	Melville <i>et al.</i> (2004) ; Uwizeyemungu <i>et al.</i> (2018)
	<b>Théorie contingente des ressources</b> : implications du contexte sur les ressources	Gupta <i>et al.</i> (2018)
	<b>Modèles de contingence : Alignement stratégique, Fit</b> : stratégies et structures internes et environnement externe	Gerow <i>et al.</i> (2014) ; Raymond et Bergeron (2008)
	<b>Approche fondée sur les processus</b> : ouvrir la boîte noire de l'utilisation des TI	Uwizeyemungu et Raymond (2010) Mooney <i>et al.</i> (1995)
	<b>Théorie des processus émergents</b>	Markus et Tanis (2000)
	<b>Théorie des capacités dynamiques, analyse par les options réelles</b> : destruction créatrice avantage compétitif	Drnevich et Kriauciunas (2011) ; Drnevich et Croson (2013)

Les approches processuelles permettent de mesurer l'intrant (l'investissement en système d'information), l'extrant (le résultat obtenu) tout en ouvrant la boîte noire de



l'utilisation et l'impact des systèmes d'information. L'effet des systèmes d'information sur les processus opérationnels ainsi que sur les processus administratifs peut être de différentes natures : automatisation, informationnelle ou transformationnelle (Uwizeyemungu et Raymond, 2009 et 2010). Avec la théorie des processus émergents, Markus et Tanis (2000) mettent l'accent sur les interactions, souvent imprévisibles entre les acteurs rationnels organisationnels et les forces environnementales.

Les approches des théories basées sur la flexibilité combinent différentes sources de littérature en stratégie, dont les théories de l'évolution, les capacités dynamiques et l'analyse par les options réelles (Drnevich et Croson, 2013). Les capacités dynamiques mettent l'accent sur les processus d'acquisition, d'intégration, de reconfiguration et/ou de libération des ressources qui peuvent produire un changement de premier ordre dans l'organisation pour égaler ou créer un changement sur le marché.

Dans notre recherche, le cadre théorique est construit en nous appuyant sur la théorie des détenteurs d'enjeux ainsi que sur la théorie des ressources et compétences. La théorie des détenteurs d'enjeux permet de déterminer « en fonction de qui » l'évaluation du système d'information est réalisée. La théorie des ressources permet de définir dans quelles mesures et sous quelles conditions, les SI contribuent à un avantage concurrentiel, avantage à l'origine d'une performance organisationnelle supérieure. La théorie des ressources contribue également à déterminer la prépondérance des DE, en fonction de l'importance pour l'organisation des ressources qu'ils contrôlent.

### **2.2.2. Théorie des détenteurs d'enjeux**

La théorie des détenteurs d'enjeux trouve ses fondements dans les théories économiques de la firme, les mêmes qui légitiment la priorité accordée aux intérêts des actionnaires (Saout, 2011) : les théories des droits de propriété, de l'agence, de la dépendance des ressources et des coûts de transaction. Elle est utilisée en particulier par la littérature sur la planification d'entreprise, la théorie des systèmes, les

responsabilités sociales des entreprises et les études organisationnelles (Wagner Mainardes, Alves et Raposo, 2012). La théorie des détenteurs d'enjeux est, également, une théorie importante en gestion stratégique, souvent liée à la notion de performance de l'entreprise et des systèmes d'information. Classée parmi les théories sur l'asymétrie d'information, elle se veut une alternative à la théorie de la valeur actionnariale ou des actionnaires (Reix *et al.*, 2016). Pour ces auteurs, il s'agit de réduire les asymétries d'information pour éviter l'opposition des parties prenantes ou pour en gagner l'adhésion.

Il existe de nombreuses perspectives et définitions différentes de la théorie des détenteurs d'enjeux dans la littérature. Il importe donc de définir le concept de détenteur d'enjeux.

#### *2.2.2.1. Définition du concept de détenteur d'enjeux*

La définition de « concept de détenteur d'enjeux » la plus largement acceptée est celle de Freeman (1984a) selon laquelle un détenteur d'enjeux est un individu ou un groupe, qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. Les définitions issues de la littérature en gestion des entreprises diffèrent sensiblement sur le plan de leur étendue (Bryson, 2004). Le Tableau 2.8 classe les enjeux du général au plus spécifique. Pour Eden et Ackermann (1998), un détenteur d'enjeu doit avoir le pouvoir d'influencer l'entreprise, ce qui est cohérent avec une certaine perspective managériale (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Clarkson (1995) propose l'une des définitions les plus restrictives des détenteurs d'enjeux en tant que porteurs volontaires ou involontaires de risques, car sans l'élément de risque, il n'y a pas d'enjeu. En revanche, Nutt et Backoff (1992), Johnson et Scholes (2002) et Bryson (2004) considèrent, dans leurs définitions respectives, un plus large éventail de personnes, de groupes ou d'organisations comme détenteurs d'enjeux, y compris des acteurs sans pouvoir.

Dans le cas de la gestion publique et des organismes sans but lucratif, il semblerait judicieux de définir les détenteurs d'enjeux, c'est-à-dire de déterminer « qui » et « ce qui compte vraiment » (Mitchell *et al.*, 1997), avec une définition plus inclusive. Pour cela, la définition de Freeman (1984) sera retenue dans cette recherche. Selon Bryson (2004), les détenteurs d'enjeux clés doivent être minimalement satisfaits ou bien les politiques publiques, les organisations, les communautés ou même les pays échoueront.

Tableau 2.8  
Définitions du concept de détenteur d'enjeux

Définition	Enjeu	Auteurs
Tout individu, ou groupe d'individus, qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation de l'objectif d'une organisation.	Très général et implicite	Freeman (1984, p. 46)
Toutes les parties qui seront touchées par, ou affecteront la stratégie [de l'organisation].	Général et implicite	Nutt et Backoff (1992, p. 439)
Individus ou groupes qui dépendent de l'organisation pour accomplir leurs propres objectifs et de qui, à son tour, dépend l'organisation.	Implicite dans la relation de dépendance	Johnson et Scholes (2002, p. 206)
Tout groupe de personnes ou organisation pouvant déposer une réclamation pour avoir l'attention, les ressources ou la production de l'organisation ou parce qu'il est affecté par cette production.	Général : toutes réclamations possibles	Bryson (2004, p. 22)
Les détenteurs d'enjeux volontaires prennent une certaine forme de risque en investissant dans l'entreprise une forme de capital, humain ou financier, ou quelque chose de valeur. Les détenteurs d'enjeux involontaires sont exposés à des risques en raison des activités de l'entreprise.	Risque	Clarkson (1995)
Les détenteurs d'enjeux identifiés à travers les préjudices et les avantages réels (ou potentiels) qu'ils subissent (ou anticipent) à la suite d'actions ou d'inactions de l'entreprise.	Préjudices et avantages	Donaldson et Preston (1995, p. 85)
Les personnes ou les petits groupes ayant le pouvoir de répondre, de négocier avec ou de modifier l'avenir stratégique de l'organisation.	Pouvoir	Eden et Ackermann (1998, p. 117)
Typologie des détenteurs d'enjeux selon le principe de « qui ou ce qui compte vraiment » : pouvoir, légitimité et urgence des réclamations.	Pouvoir, urgence, légitimité	Mitchell, Agle et Wood (1997)

Les analyses des détenteurs d'enjeux sont maintenant sans doute plus importantes que jamais en raison de la nature de plus en plus interconnectée du monde (Bryson, 2004).

À la diversité des définitions s'associent différentes typologies de détenteurs d'enjeux : en voici quelques-unes sur une base sélective.

#### 2.2.2.2. *Typologies de détenteurs d'enjeux et leur prépondérance*

Étant donné le nombre possible de détenteurs d'enjeux, les auteurs éprouvent le besoin de les catégoriser (Tableau 2.9) dans le but de pouvoir répondre à la question : comment interagir avec tous les détenteurs d'enjeux simultanément? Certains auteurs énumèrent les groupes principaux (Donaldson et Preston, 1995). D'autres observent la structure du réseau que forment les détenteurs d'enjeux et l'organisation : ils les classent selon la densité de leur réseau et la centralité de l'organisation (Rowley, 1997).

À partir d'un cadre théorique, Mitchell *et al.* (1997) construisent une typologie qui leur permet d'identifier les attributs des détenteurs d'enjeux, notamment : le pouvoir de négociation, la légitimité de la relation et l'urgence de la demande. Grâce à cette typologie, Mitchell *et al.* (1997) peuvent aider les gestionnaires à déterminer la prépondérance (la saillance) de certains détenteurs d'enjeux en fonction du nombre d'attributs qu'ils cumulent. Ces attributs sont dynamiques selon la perception des gestionnaires dans l'espace et dans le temps. Wagner Mainardes *et al.* (2012) associent, à la typologie de Mitchell *et al.* (1997), la notion d'influence mutuelle entre l'entreprise et ses détenteurs d'enjeux. Il en résulte une classification de six types différents : le régulateur, le contrôleur, le partenaire, le passif, le dépendant, et le non-détenteur d'enjeu.

Tableau 2.9  
Typologie des détenteurs d'enjeux

Typologie des détenteurs d'enjeux	Détails
Primaires et secondaires (Clarkson, 1995, p. 106 et 107)	<b>Primaire</b> : groupe sans lequel l'entreprise ne peut survivre (actionnaires, investisseurs, employés, clients et fournisseurs, gouvernement et communautés) <b>Secondaire</b> : ceux qui influencent ou affectent ou sont influencés ou affectés par l'entreprise, mais ne sont pas engagés dans des transactions avec elle et ne sont pas essentiels à sa survie (médias, groupes d'intérêts)
Pouvoir, légitimité, urgence (Mitchell <i>et al.</i> , 1997)	Sept types différents - trois possédant un seul attribut, trois possédant deux attributs et un possédant les trois attributs (P+L+U), les plus importants : détenteurs « définitifs ». Les types de faible importance, acteurs « latents », possèdent un seul attribut. Les types modérément importants possèdent deux attributs : détenteurs « expectatifs ». Les types sont : dormant (P), discrétionnaire (L), demandant (U), dominant (P+L), dépendant (L+U), dangereux (P+U).
Liste (Donaldson et Preston, 1995, p. 69)	Employés, propriétaires, investisseurs, fournisseurs, clients, gouvernement, groupes politiques, associations commerciales et la communauté
Structure du réseau (Rowley, 1997)	Densité du réseau et la centralité de l'organisation
Relation d'influence mutuelle (Wagner Mainardes <i>et al.</i> , 2012, p. 1874)	Six types : régulateur, contrôleur, partenaire, passif, dépendant et non-détenteur d'enjeu
Perceptions des gestionnaires et des détenteurs d'enjeux sur attributs et les déterminants de la relation (Miles, 2017)	Quatre types : influenceur, demandeur, collaborateur, bénéficiaire

Plus récemment, Miles (2017) propose une matrice de quatre quadrants construits à partir de 593 définitions différentes du concept de détenteur d'enjeux : (1) les attributs de la relation perçus par les gestionnaires ; (2) les déterminants perçus par les gestionnaires ; (3) les déterminants perçus par les détenteurs d'enjeux et (4) les attributs de la relation perçus par les détenteurs d'enjeux. Il en résulte quatre types de détenteurs d'enjeux : les influenceurs, les demandeurs, les collaborateurs et les bénéficiaires.

Les influenceurs ont la capacité d'influencer et les gestionnaires leur accordent une priorité. Les demandeurs n'ont pas le pouvoir de garantir l'attention des gestionnaires même si leur demande a une légitimité morale. Les collaborateurs ont une capacité de collaboration, mais pas d'intérêt assez puissant pour influencer l'organisation. Enfin, les bénéficiaires, sans demandes et sans pouvoir, profitent passivement de l'activité de

l'organisation. Par un jeu de combinaisons entre ces quatre types, Miles (2017) définit quinze profils différents (p. 454). Cette classification très détaillée fournit des définitions riches de chaque profil aux praticiens qui souhaitent l'utiliser.

Toutes ces typologies différentes ont pour objectif de répondre aux questions « qui? » et « qu'est-ce qui compte? » (Freeman, 1984). Pour répondre à ce questionnement, Tantalo et Priem (2016) s'interrogent sur la notion de performance et de création de valeur plutôt que sur la classification des détenteurs d'enjeux. Dans le domaine de la stratégie, la possibilité de gérer les détenteurs d'enjeux en synergie, plutôt qu'en rotation, offre des perspectives pour réaliser une plus grande création de valeur susceptible de produire un avantage concurrentiel durable (*Ibid.*, 2016). Pour trouver un équilibre entre les intérêts des détenteurs d'enjeux, la plupart des recommandations a été de pondérer les intérêts soit par saillance, soit en rotation. Or, Tantalo et Priem (2016) introduisent la notion « d'utilité » (au sens économique) psychologique, idéologique et socio émotionnelle. En portant attention à tous les attributs de l'utilité, il est possible de créer une plus grande valeur pour les détenteurs d'enjeux essentiels sans effectuer des choix par saillance, mais plutôt selon le concept marketing de « création de valeur utilitaire ».

*Prépondérance des détenteurs d'enjeux de Mitchell et al. (1997).* Les théories de l'agence, de la dépendance des ressources et des coûts de transaction sont particulièrement utiles pour expliquer pourquoi le pouvoir joue un rôle si important dans l'attention que les gestionnaires doivent accorder aux détenteurs d'enjeux.

Le problème central que la théorie de l'agence aborde est la façon dont le principal (ou le mandant) peut contrôler le comportement opportuniste de ses agents pour atteindre ses intérêts, plutôt que ceux de l'agent (Mitchell *et al.*, 1997). L'incitation ou la surveillance du principal limite le pouvoir des agents et de leurs actions.

La théorie de la dépendance des ressources suggère que le pouvoir revient à ceux qui contrôlent les ressources dont l'organisation a besoin. Comme les gestionnaires sont censés se préoccuper des détenteurs d'enjeux qui ont le pouvoir de les influencer, ils doivent prêter attention à ceux qui contrôlent les ressources.

Selon la théorie des coûts de transaction, des acteurs économiques ayant un pouvoir de négociation affectent la nature et la structure des entreprises. En effet, toute transaction économique engendre des coûts préalables à sa réalisation : par exemple, les coûts liés à la recherche d'informations, aux « défaillances du marché » et à la prévention de l'opportunisme des autres agents. Lorsque, par le fait d'un petit groupe de concurrents, les coûts de transaction, sur un marché défaillant, deviennent supérieurs aux coûts de la hiérarchie (i.e. internes à l'organisation), il est temps pour l'entreprise de les absorber. C'est une indication claire de leur importance pour les gestionnaires (Mitchell *et al.*, 1997). Ces trois théories expliquent pourquoi le pouvoir est une variable cruciale dans une théorie des relations entre les parties prenantes et les gestionnaires.

La théorie institutionnelle associée à la théorie de l'écologie des populations indique que la « légitimité » aide grandement à identifier les détenteurs d'enjeux qui méritent une attention managériale (Saout, 2011).

« L'urgence », troisième pilier de la typologie de Mitchell *et al.* (1997), est une notion qui peut être associée à la fois à la théorie de l'agence et à celle des coûts de transaction (en tant que contribution aux coûts) ainsi qu'à la théorie institutionnelle, à la théorie des ressources et à la théorie de l'écologie des populations (en tant que pression externe sur l'entreprise).

La section suivante présente les trois perspectives de la théorie des détenteurs d'enjeux et indique celle qui est retenue dans cette recherche.

### *2.2.2.3. Trois perspectives de la théorie des détenteurs d'enjeux*

La théorie des détenteurs d'enjeux est avant tout une théorie managériale dans la mesure où elle recommande des attitudes, des structures et des pratiques et où elle demande qu'une attention simultanée soit accordée aux intérêts de toutes les parties prenantes légitimes. Toutefois, il existe trois perspectives différentes de cette théorie : la perspective descriptive, la perspective instrumentale et la perspective normative (Donaldson et Preston, 1995). Cette typologie reconnue a le mérite d'éclaircir le contenu de la littérature (Saout, 2011).

Les études de la perspective normative, issue des problématiques de la responsabilité sociale des entreprises RSE (Pesqueux, 2009), stipulent que l'organisation doit s'occuper des intérêts de tous les détenteurs d'enjeux et prescrivent comment les traiter en se basant sur des principes moraux et éthiques (Jawahar et McLaughlin, 2001 ; Donaldson et Preston, 1995; Saout, 2011). « Le profit doit être contraint par le besoin de justice et de considération de tous les partenaires, dans les domaines réglementaires, politiques, technologiques et environnementaux » (Mercier, 2006, p. 165). Le cadre normatif des détenteurs d'enjeux est systématiquement invoqué dans les problématiques de développement responsable. Il s'agit là de l'aspect fondamental de la théorie des détenteurs d'enjeux (Donaldson et Preston, 1995), aspect qui se situe au cœur des approches instrumentales et descriptives (Figure 2.7). Ces dernières sont issues de la théorie normative (Gond et Mercier, 2006).

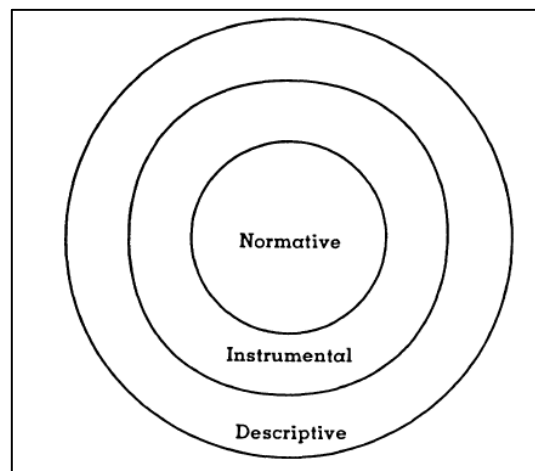
La perspective instrumentale pose pour hypothèse l'existence d'un lien implicite entre la gestion des détenteurs d'enjeux et les mesures de la performance de l'organisation telles que le profit, la croissance ou la stabilité sur la place de marché (Freeman, 1984 ; Jawahar et McLaughlin, 2001 ; Saout, 2011). Les organisations qui basent les relations avec leurs détenteurs d'enjeux sur la confiance et la coopération auront un avantage sur celles qui ne le font pas (Jones, 1995). Ce courant, issu des problématiques du management stratégique sous l'angle du contrat et d'une gouvernance



organisationnelle élargie, stipule que la performance doit être appréciée sous de multiples perspectives et non pas selon les intérêts exclusifs des actionnaires (Mercier, 2006). Cette perspective peut aussi être vue comme un élargissement de la théorie de l'agence et de la gouvernance d'entreprise. Les dirigeants doivent être considérés comme les agents de tous les détenteurs d'enjeux. La difficulté réside alors dans les mécanismes d'une répartition optimale de la valeur entre les détenteurs d'enjeux (Mercier, 2006). « Il s'agit de considérer la satisfaction des intérêts multiples, dans et autour de l'entreprise, comme un moyen de créer de la valeur » (Saout, 2011, p. 26).

Finalement, la théorie des détenteurs d'enjeux est descriptive dans le sens où elle offre un modèle de la société (Donaldson et Preston, 1995). Elle a la volonté de décrire les relations dans et autour de l'entreprise comme « une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents » (Mercier, 2006, p. 162). Elle anticipe l'activité des gestionnaires dans un contexte de prise en compte des intérêts multiples des détenteurs d'enjeux et « d'une dynamique institutionnelle favorisant cette diversité. Elle constitue une remise en cause de l'exclusivité des intérêts des actionnaires dans l'entreprise » (Saout, 2011, p. 30).

Figure 2.7  
Perspectives de la théorie des détenteurs d'enjeux



Source: Donaldson, T. et Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91, p. 74.

En conclusion, la théorie des détenteurs d'enjeux abonde en définitions et en classifications, ce qui en fait à la fois sa richesse et sa faiblesse (Miles, 2017). Elle souffre d'ambiguïté causée par les multiples définitions du concept de détenteur d'enjeu. Cette confusion gêne ses applications pratiques et son adoption. Pesqueux (2009) avance que « la théorie des parties prenantes n'est pourtant ni économique, ni psychologique, ni sociologique, ni psychosociologique, mais une fine éthique et politique, avec toute l'ambiguïté et la richesse que cela comporte » (p. 27). Cette ambiguïté constitue une limite à sa mise en oeuvre opérationnelle. « Cette limite tient à la représentation de l'entreprise comme nœud de contrats » (Saout, 2011, p. 32). L'auteur propose, comme piste de solution théorique, une représentation de l'entreprise en tant « qu'une institution collective incorporant des rapports de force et de pouvoir » (Saout, 2011, p. 33).

Étant donné sa pertinence stratégique, la perspective instrumentale de la théorie des détenteurs d'enjeux a récemment connu un regain d'intérêt de la part des chercheurs en stratégie (Bridoux et Stoelhorst, 2014 ; Freeman, 2010 ; Harrison, Bosse et Phillips, 2010 ; Tantalo et Priem, 2016). Malgré ses limites, cette théorie, dans sa perspective instrumentale, est utile à la gouvernance des systèmes d'information (Messabia, 2017) et à la recherche sur le secteur public, particulièrement pour des études portant sur le gouvernement en ligne (Messabia et Ingham, 2010).

La recherche en systèmes d'information utilise la théorie des détenteurs d'enjeux, en voici quelques exemples.

#### *2.2.2.4. Théorie des détenteurs d'enjeux et recherche en SI*

Le concept de détenteur d'enjeux a été utilisé à l'origine dans la recherche en systèmes d'information pour étudier l'impact de la participation des utilisateurs sur l'efficacité du développement et de la mise en oeuvre d'un système d'information (Mishra et Mishra, 2013). Avec le développement des systèmes d'information inter

organisationnels, un plus grand nombre de détenteurs d'enjeux sont impliqués (Pouloudi, 1999). Il s'agit alors de détenteurs d'enjeux externes à l'organisation qui sont impliqués dans le processus décisionnel à un niveau managérial ou stratégique en lien avec le système d'information (Pouloudi et Whitley, 1997). Alors que la littérature en management concentre son débat sur l'application normative de la théorie des détenteurs d'enjeux, la littérature en système d'information utilise la perspective instrumentale (Mishra et Mishra, 2013 ; Pouloudi, 1999). Dans notre revue de littérature, Mishra et Mishra (2013) identifient deux domaines prépondérants d'applications de la théorie des détenteurs d'enjeux dans la littérature en SI : le commerce électronique et le gouvernement électronique. Des exemples d'applications de la théorie des détenteurs d'enjeux en systèmes d'information sont présentés dans le Tableau 2.10.

Tableau 2.10  
Applications de la théorie des détenteurs d'enjeux en SI

Domaine	Objectifs	Auteurs
Gouvernement électronique Adoption et implantation Ex ante	Identifier les détenteurs d'enjeux et leurs préoccupations au sujet de la confidentialité des données avant l'implantation peut réduire les barrières à l'adoption et à l'implantation.	Fedorowicz, Gogan et Culnan (2010)
Gouvernement électronique Adoption	Analyser le rôle des détenteurs d'enjeux pendant l'implantation selon les phases d'adoption d'une solution intégrée par les autorités locales.	Kamal, Weerakkody et Irani (2011)
Système d'information en santé Évaluation ex post	Développer un cadre d'évaluation des impacts de l'implantation d'un système d'information : identifier les enjeux saillants et mesurer les résultats selon les détenteurs d'enjeux.	Lapointe, Mignerat et Vedel (2011)
Gouvernement électronique Développement d'un outil d'analyse	Développer un outil pour appréhender les bénéfices recherchés par un grand nombre de détenteurs d'enjeux et leurs rôles en lien avec leur engagement et leur participation dans le gouvernement électronique.	Rowley (2011)
Modèle d'évaluation de l'influence des technologies sur la performance de l'organisation	Influence des technologies sur la performance financière et non financière de l'organisation selon les détenteurs d'enjeux : l'apprentissage organisationnel améliore la performance.	Dimovski et Skerlavaj (2004)
Gouvernement électronique Mécanisme de gouvernance	Combinaison de la perspective de dépendance des ressources avec la théorie des détenteurs d'enjeux pour évaluer leur influence sur la réussite perçue du projet avec le diagramme de réseau dynamique.	Balta, Greger, Wolf et Krcmar (2015)

Le courant instrumental de la théorie des détenteurs d'enjeux est utilisé dans la recherche en système d'information pour comprendre les structures de pouvoir ainsi que les interactions qui influencent la planification, le développement, l'implantation et la performance des systèmes d'information (Fedorowicz *et al.*, 2010; Kamal *et al.*, 2011; Lapointe *et al.*, 2011 ; Rowley, 2010 ; Dimovski et Skerlavaj, 2005). La théorie des détenteurs d'enjeux, associée à la théorie de la dépendance des ressources, est utilisée dans les recherches en lien avec la gouvernance des systèmes d'information (Balta *et al.*, 2015).

Appliquée à l'étude des systèmes d'information inter organisationnels, la théorie des détenteurs d'enjeux permet d'identifier et de décrire les relations de pouvoir et de dépendance existant entre deux groupes principaux de détenteurs d'enjeux : les organisations instigatrices et les organisations participantes (Pouloudi et Whitley, 1997). Cette distinction de rôle permet d'étudier les avantages que chaque groupe retire du système. En effet les systèmes d'information inter organisationnels comportent souvent des biais en faveur des organisations instigatrices qui peuvent amener les organisations participantes à être captives en raison de coûts de transferts élevés (Gupta, 1995). Ces différences au niveau des bénéfices apparaîtront également dans la section qui porte sur la performance des systèmes d'information inter organisationnels.

L'identification des détenteurs d'enjeux est particulièrement recommandée dans le cas d'infrastructure informationnelle complexe et de niveau global ou encore dans le cas d'investissements public/privé (Balta *et al.*, 2015; Lapointe *et al.*, 2011; Rowley, 2010). Même si elle bénéficie d'un avantage, l'organisation instigatrice, qui équilibre les intérêts de ses détenteurs d'enjeux, assure son succès à long terme et évite de s'exposer à des réglementations prohibitives (Gupta, 1995).

#### 2.2.2.5. Conclusion sur la théorie des détenteurs d'enjeux et les SI

Étant donné que la mission d'un organisme à but non lucratif (tel que l'organisme de gestion de la destination) financé en partie par le gouvernement est d'ordre collectif, il semble particulièrement opportun d'avoir recours à la théorie des détenteurs d'enjeux dans notre recherche. Elle servira à identifier l'ensemble des acteurs qui pourraient affecter l'impact du SI ou qui sont eux-mêmes affectés par ledit SI (Messabia et Ingham, 2010).

La littérature en SI utilise la perspective instrumentale de la théorie des détenteurs d'enjeux pour évaluer la performance des SI avant, pendant et après leur implantation (Mishra et Mishra, 2013 ; Pouloudi, 1999). Dans le cadre de cette évaluation ex post de l'impact d'un SI, la perspective instrumentale de la théorie des détenteurs d'enjeux sera utilisée.

Après avoir exposé le concept de détenteur d'enjeux et son utilité afin de déterminer qui est concerné par l'évaluation de l'impact du SI, il reste à définir sous quelles conditions les SI contribuent à une performance supérieure. La théorie des ressources est également utile pour déterminer la prépondérance des DE, en fonction de l'importance pour l'organisation des ressources qu'ils contrôlent.

#### 2.2.3. Théorie des ressources

La théorie des ressources est utilisée dans de nombreuses études de l'impact organisationnel des SI et, notamment, dans le modèle processuel proposé par Melville *et al.* (2004). Les SI sont considérés comme des ressources, des actifs spécifiques de l'entreprise contribuant à sa performance (Uwizeyemungu et Raymond, 2012).

Penrose (1959) caractérise la firme comme une collection de ressources matérielles et humaines. Les ressources matérielles sont exploitées plus ou moins rapidement. Les

ressources humaines et les connaissances possédées par les individus apportent des services. Ces deux types de ressources combinées créent un tissu de possibilités de services spécifiques à chaque firme. Une ressource comporte en elle une capacité potentielle à remplir une fonction ou une activité (Magakian et Payaud, 2007). « La croissance est motivée par la recherche d'opportunité d'utilisation des ressources [...] et par la recherche de nouvelles connaissances » (Prévot, Brulhart et Guieu, 2010, p. 89). Wernerfelt (1984) propose une définition des ressources stratégiques comme étant tout ce qui peut être pensé en termes de forces ou de faiblesses d'une firme donnée. Les ressources peuvent donc être tous les actifs tangibles et intangibles rattachés à la performance de la firme.

La théorie des ressources intègre la perspective économique et la perspective de gestion. Selon la théorie de la gestion par les ressources, la performance de l'organisation ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais une bonne part de sa performance dépend des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon.

#### *2.2.3.1. Concepts clés de la théorie des ressources*

Selon la théorie des ressources, certaines firmes peuvent bénéficier de différents types de rentes fondées sur l'utilisation de leurs ressources supérieures. Il s'agit de rentes ricardiennes (efficacité et rareté des ressources de production), de monopole (barrières à l'entrée, avantage au premier entrant), de quasi-rentes (différence entre valeur d'acquisition et valeur générée) ou de rentes schumpétériennes (nouvelles ressources utilisées sous une nouvelle forme) (Prévot *et al.*, 2010). L'existence de ces rentes dépend des imperfections sur le marché des ressources (Barney, 1986). La difficulté d'imitation et de substitution des ressources est une limite *ex post* à la concurrence, alors que la limite *ex ante* existe, lorsque les revenus sont supérieurs aux coûts d'acquisition (Peteraf, 1993). Les ressources doivent posséder les caractéristiques VRIN (valeur, rareté, imitabilité imparfaite, non-substituabilité) afin que la firme

puisse maintenir son avantage concurrentiel et préserver ses rentes (Barney, 2002). Un élément a été ajouté au modèle : est-ce que l'organisation dispose « de politiques et procédures permettant de soutenir l'exploitation de la valeur, de la rareté et du coût d'imitation de ses ressources? » : il s'agit du modèle VRIO (Prévot *et al.*, 2010, p. 90). Face à la concurrence, la théorie des ressources propose à l'entreprise de tirer profit de ses propres forces également au niveau des éléments du marketing (Wernerfelt, 2014).

Le Tableau 2.11 associe les concepts avec certains auteurs clés. La théorie des ressources a servi de base aux courants fondés sur la gestion stratégique des compétences, des connaissances, des capacités dynamiques et à l'approche relationnelle (Prévot *et al.*, 2010).

Tableau 2.11  
Théorie des ressources : concepts clés

Auteurs	Concepts clés
Teece (1986)	Actifs co-spécialisés et importance des relations inter organisationnelles
Wernerfelt (1984)	Définition des ressources en termes de forces ou faiblesses
Barney (1986)	Imperfection du marché et facteurs stratégiques
Barney (2002)	Modèle VRIN
Amit et Schoemaker (1993)	Définition des ressources des actifs stratégiques, facteurs stratégiques de l'industrie
Peteraf (1993)	Types de rentes, limites ex post et ex ante à la concurrence
<b>Développements récents</b>	
Lavie (2006)	<b>Synthèse perspective relationnelle</b> : rôle des alliances, notion d'actifs co-spécialisés et vision concurrentielle de l'apprentissage dans les relations inter organisationnelles, complémentarité des ressources des partenaires
Felin et Hesterly (2007)	<b>Synthèse perspective connaissance</b> : capacité à intégrer et coordonner les connaissances et à en créer de nouvelles
Prévot <i>et al.</i> (2010)	<b>Synthèse perspective compétences</b> : compétence centrale qui donne accès à un grand nombre de marchés, sujette à l'apprentissage dans l'action et procure une meilleure flexibilité et rapidité ; concurrence sur les compétences
Barreto (2010)	<b>Synthèse perspective capacités dynamiques</b> : capacité à acquérir ou à développer au plus vite des façons nouvelles de configurer et d'utiliser les ressources

Source : Extrait et adapté de Prévot *et al.* (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue française de gestion* (5), 87-103, p. 91.

### 2.2.3.2. Perspective fondée sur la gestion stratégique des compétences

C'est en 1990 que la perspective fondée sur la gestion stratégique des compétences a émergé en tant que perspective distincte avec l'objectif de « reconnecter la théorie et la pratique en intégrant des approches dynamiques, cognitives et systémiques dans la recherche » (Prévot *et al.*, 2010, p. 92). Ce courant définit une compétence centrale qui donne accès à un grand nombre de marchés, qui est sujette à l'apprentissage dans l'action et qui procure une rapidité ainsi qu'une meilleure flexibilité que la concurrence. Autrement dit, la concurrence se fait sur les compétences plutôt que sur les produits. Le Tableau 2.12 associe les concepts avec certains auteurs clés.

Tableau 2.12  
Perspectives fondées sur les compétences : concepts clés

Auteurs	Concepts clés
Prahalad et Hamel (2003)	Compétence centrale
Amit et Schoemaker (1993)	Capacité organisationnelle
Hall (1993)	Capacité « avoir » / capacité « faire » : fonctionnelle/culturelle
Durand (2000)	Actifs/savoir-faire/structure/routine/culture, comportement/compétences transversales (de combinaison, d'intégration, d'absorption)
<b>Développements récents</b>	
Prévot (2007)	Compétences et relations inter organisationnelles
Sanchez et Heene (2010)	<i>Competence-Based Management</i> comme théorie intermédiaire

Source : Extrait et adapté de Prévot *et al.* (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue française de gestion*, (5), 87-103, p. 94.

Il existe plusieurs définitions de la notion de compétences. Une première définition évoque une « alchimie » organisationnelle complexe entre des connaissances présentes, des pratiques et des attitudes (Durand, 2000). Une seconde définition lie la compétence avec les résultats obtenus : la compétence doit permettre de réaliser des activités de manières supérieures à la concurrence et apporter une fonctionnalité supérieure aux produits (Prahalad et Hamel, 2003). La troisième définition distingue les compétences des ressources : « les compétences se définissent comme le mode de coordination des ressources » (Prévot *et al.*, 2010, p. 92). Des développements récents explorent la gestion des compétences dans le cadre de relations inter organisationnelles se rapprochant ainsi de l'approche relationnelle (Prévot *et al.*, 2010).



La théorie des ressources (Chae, Yang, Olson et Sheu, 2014 ; Melville *et al.*, 2004 ; Mithas, Tafti, Bardhan et Mein Goh, 2012) a souvent été utilisée dans l'étude de l'impact organisationnel des SI (Michel et Cocula, 2014).

#### 2.2.3.3. *Ressources en système d'information*

Il existe deux grands types de ressources en système d'information : l'infrastructure technologique qui détermine la capacité en technologies de l'information et les compétences des utilisateurs qui déterminent les conditions effectives des applications développées (Reix, 2006). Pour l'auteur, la capacité en technologies de l'information inclut des éléments matériels (serveurs, réseaux), des logiciels ainsi que des éléments immatériels (compétences techniques et managériales). Cette capacité en technologies de l'information correspond à un ensemble de services partagés tels que : « la gestion des réseaux, la fourniture de puissance de traitement nécessaire, les possibilités d'utiliser des bases de données, la gestion des logiciels et des standards, les méthodologies de conception et de développement, la veille technologique dans le domaine des technologies [...] » (*Ibid.*, p. 1472). Les connaissances des ressources humaines internes et des spécialistes mobilisés représentent le ciment de cette ressource stratégique. Peu imitable, cette capacité en technologies de l'information doit évoluer pour répondre aux nouveaux besoins et contribuer à l'efficacité de l'entreprise. Pour satisfaire à « ces critères les décisions stratégiques concernent la nature des moyens à utiliser, le niveau de capacité à viser, les innovations à adopter, les compétences technologiques à maîtriser » (*Ibid.*, p. 1473).

Outre l'infrastructure technologique et le portefeuille d'applications, la capacité en technologies de l'information repose sur les compétences des utilisateurs, lesquelles dépendent du processus d'appropriation des technologies par ces derniers. Il s'agit d'un apprentissage individuel et collectif dont l'intensité détermine le niveau de compétences atteint collectivement. Par conséquent, « la compétence des utilisateurs constitue un objet de gestion stratégique » qui demande un apprentissage formel ainsi

qu'un apprentissage par expérimentation (*Ibid.*, p. 1474). La gestion stratégique de la capacité en technologies de l'information comporte donc trois éléments : (1) « la création d'un climat général favorable à l'utilisation des technologies », (2) « l'action sur le niveau des connaissances et sur les attitudes individuelles par la formation » et (3) « la stimulation de la créativité des utilisateurs » (*Ibid.*, p. 1474).

Plus précisément, la théorie des ressources permet à Melville *et al.* (2004) d'intégrer plusieurs courants de recherche sur la performance des SI en un seul cadre théorique. Leur modèle intégrateur est à la base de notre cadre théorique.

La théorie des ressources, enracinée dans la complexité des technologies, permet de définir la notion de SI ainsi que la gestion de la valeur organisationnelle des SI à travers des processus riches et contextualisés : des impacts tels que l'amélioration de l'efficacité et de l'efficace ainsi que l'obtention d'un avantage concurrentiel. Trois éléments en particuliers font sa force : (1) ses racines en microéconomie; (2) le focus sur les attributs des ressources et (3) son utilité à examiner la ressource SI (Melville *et al.*, 2004).

Étant donné le caractère inter organisationnel des SGD, les ressources des partenaires avec lesquels l'OGD est connecté peuvent être prises en considération.

#### 2.2.3.4. *Ressources inter organisationnelles en systèmes d'information*

Dans leur modèle, Melville *et al.* (2004) considèrent des ressources externes à l'organisation qui appartiennent à des partenaires : il s'agit de processus et de ressources technologiques ainsi que des ressources non technologiques. L'intégration des ressources partagées avec des partenaires résulte de l'extension de la théorie basée sur les ressources grâce à certains principes de la théorie des réseaux sociaux (Lavie, 2006). Après avoir réévalué les conditions d'hétérogénéité, de mobilité imparfaite, d'imitabilité et de substituabilité des ressources, l'auteur conclut que la nature des

relations avec les partenaires peut avoir plus d'importance que la nature des ressources dans les environnements des entreprises interconnectées.

Notre revue de la littérature sur la performance des SI permet de constater que des facteurs internes et des facteurs externes à l'organisation influencent l'étendue et les dimensions de la valeur créée par les SI et, plus particulièrement, par les SIO et les PAE. Parmi ces facteurs, il y a l'environnement concurrentiel de l'industrie, les ressources complémentaires aux SI de l'organisation instigatrice du système, le SI lui-même ainsi que les ressources complémentaires de ses partenaires. En effet, l'entreprise instigatrice du SI peut ne pas capter toute la valeur créée par le SI : les consommateurs et les PME participantes en bénéficient également.

Dans le cas du SGD, l'hyper compétitivité combinée aux faibles ressources de certaines PME touristiques sont caractéristiques du contexte de l'industrie du tourisme. La notion d'avantage concurrentiel d'une destination est une préoccupation importante de l'OGD.

Après avoir établi le cadre de la théorie des ressources, la section suivante définit brièvement ce à quoi contribue le SI, son impact organisationnel : le concept de performance organisationnelle. La gestion de la performance organisationnelle et son évaluation représente un large domaine de recherche sur lequel des milliers d'articles paraissent chaque année. Par conséquent, les sections qui suivent n'ont pas la prétention de résumer de façon exhaustive le domaine, mais plutôt de fournir des définitions et des indications utiles à notre recherche. En effet, l'évaluation de la performance du SGD nécessite de mesurer l'impact de ce système sur la performance organisationnelle de l'OGD.

### 2.2.3.5. Performance organisationnelle

Hitt et Brynjolfsson (1994) montrent l'effet différencié des systèmes d'information selon l'indicateur de la performance utilisé : les systèmes d'information ont un impact positif sur la productivité ; ils ont créé une valeur substantielle pour les consommateurs, mais ces avantages n'ont pas entraîné d'amélioration de la performance de l'entreprise. Ainsi, il importe d'approfondir les différentes conceptions de la notion de performance afin de préciser de quelle performance il est question (Jomaa, 2009).

*Définitions de la performance organisationnelle.* La définition de la performance varie selon les disciplines et les théories de l'organisation (Franco-Santos, Kennerley, Micheli, Martinez, Mason, Marr, Gray et Neely, 2007). Les écoles de pensée en stratégie se basent sur l'environnement externe et la position concurrentielle ainsi que les ressources internes et les compétences uniques à l'organisation pour définir la performance (Marchand et Raymond, 2008). Dans le cadre de la théorie des ressources, la performance est directement dépendante de l'aptitude de l'entreprise à mobiliser des ressources, tangibles et intangibles, pour transformer, à son avantage, les conditions de son environnement (Barney, 2002 ; Salgado, 2013).

Dans l'entreprise, la performance peut être définie comme le résultat d'une action, le succès de l'action ou bien, à partir des modes d'obtention du résultat (Marion, Asquin, Everaere, Vinot et Wissler, 2012). Le mot « performance [...] comprend à la fois l'idée de l'action et d'état (comme une étape franchie) » (Pesqueux, 2004, p. 7). Pour le gestionnaire, la performance « résultat » représente le niveau de réalisation des objectifs. La performance « action » permet de distinguer la compétence (c'est-à-dire la capacité d'agir) de la performance (production réelle). Il y a performance dès qu'il y a « passage d'une potentialité à une réalisation » (*Ibid.*, p. 8). La performance « action » met en évidence la compétence (la capacité d'agir) ; il s'agit donc d'un processus et non seulement d'un résultat. Finalement, la performance « succès », « le succès n'est pas immédiatement l'attribut de la performance, car il faut tenir compte

[...] des conditions sociales d'appréciation d'un succès et donc introduire les catégories d'un jugement d'évaluation au regard d'un référentiel » (*Ibid.*, p. 8). La performance établit une relation entre l'effort, qui a lieu dans l'organisation et qui est invisible, et le succès, matérialisation visible de l'effort. Le choix d'un des trois sens de la performance (résultat, bilan d'une action ou action) va influencer l'approche retenue pour l'évaluer (Salgado, 2013).

La notion de performance organisationnelle comporte une idée de relativité du fait de la diversité des points de vue et de son inscription dans le temps. Lorino (2003) la définit comme l'optimisation du « couple valeur/coût » (p. 4). Du point de vue économique, les coûts sont ceux des ressources consommées par l'entreprise pour fournir des produits. Dans cette définition, la valeur n'est pas un indicateur objectif, mais un jugement, une interprétation collective portant sur l'utilité du produit et sur son aptitude à répondre aux besoins des consommateurs. Plus l'évaluation se fait au niveau des unités opérationnelles de petites tailles plus le rapprochement « valeur/coût » devient difficile, car en plus de s'inscrire dans le temps (il est difficile d'évaluer, à priori, la valeur créée), il dépend d'un rapport qualité/prix existant au-delà des frontières de l'unité de production (Pesqueux, 2004). La définition de la performance organisationnelle comme couple valeur-coûts pose donc le problème de sa mise en œuvre.

Il importe également de clarifier l'emploi des termes « dimensions », « indicateurs », « mesures » et « système de mesures » au sujet de la performance organisationnelle.

*Emploi des termes dimensions, indicateurs et mesures.* La littérature sur l'évaluation de la performance fait référence à la notion de « mesure » de la performance. Or, l'expression « mesure » en français correspond à deux termes différents en anglais *metric* et *measurement*. Dans le domaine de l'informatique, une mesure (*metric*) est un indicateur permettant de mesurer la performance d'un site Web, par exemple, tant d'un

point de vue technique qu'ergonomique et commercial, en vue de l'améliorer<sup>25</sup>. C'est aussi l'action d'utiliser (*measurement*) une unité de mesure pour évaluer et mesurer les performances d'un système informatique<sup>26</sup>. Un indicateur désigne une variable permettant de mesurer ou d'évaluer un paramètre de la gestion d'une entreprise en un temps donné<sup>27</sup>. Dans notre recherche, étant donné la confusion possiblement induite par le terme « mesure », il lui sera préféré les termes de dimensions et d'indicateurs de la performance (Causse et Vu, 2012). Le terme « mesure » sera réservé à l'attribution de nombres, à l'action d'utiliser une unité de mesure (possiblement un nombre) pour évaluer les indicateurs des dimensions de la performance.

Finalement, les auteurs utilisent la notion de « système de mesures de la performance » pour désigner un ensemble cohérent d'indicateurs et de dimensions de la performance, sans pour autant qu'il soit question d'implanter un système automatisé ayant une composante technologique (Franco-Santos *et al.*, 2007 ; Kaplan et Norton, 1992 ; Neely *et al.*, 2000; Striteska et Spickova, 2012).

La section suivante présente les logiques et les définitions qui sous-tendent les différentes méthodes d'évaluation de la performance.

*Principes fondamentaux de la performance organisationnelle.* Peu importe la définition retenue, la performance est associée à quatre principes fondamentaux (Marion *et al.*, 2012) : (1) l'efficacité, (2) l'efficience, (3) la cohérence et (4) la pertinence.

*L'efficacité.* La performance peut être définie comme étant « le processus de quantifier l'efficience et l'efficacité des actions passées » (Neely *et al.*, 2002; Tangen, 2003). L'efficacité traduit la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, « en rapportant

---

<sup>25</sup> Définition de l'Office québécois de la langue française, 2003- Le grand dictionnaire terminologique.

<sup>26</sup> *Ibid.*, 1998.

<sup>27</sup> Fiche rédigée par l'Office québécois de la langue française. Office québécois de la langue française, 2016.

les résultats aux objectifs » (Salgado, 2013). L'efficacité indique que les exigences des détenteurs d'enjeux sont satisfaites (Neely *et al.*, 2002). Le concept d'efficacité fait intervenir la notion d'objectifs à atteindre par rapport à des concurrents, donc en relation avec un environnement externe (Barney, 1991 ; Melville *et al.*, 2004).

*L'efficience* met en relation les résultats et les moyens en rapportant un indicateur de résultat à un indicateur du niveau des ressources employées (Marion *et al.*, 2012). Elle évalue la capacité d'une entreprise à combiner ses ressources économiques de la manière la plus productive possible pour fournir un certain niveau de satisfaction à ses détenteurs d'enjeux (Neely *et al.*, 2002). L'efficience traduit purement une relation entre des intrants, des extrants et un processus de transformation interne à l'organisation (Barney, 1991 ; Melville *et al.*, 2004).

*La cohérence* traduit « l'harmonie des composants de base de l'organisation pour évaluer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens » mis en œuvre (Salgado, 2013, p. 4).

*La pertinence* « met en relation les objectifs, ou les moyens, avec les contraintes de l'environnement » (Salgado, 2013, p. 4). La pertinence permet d'évaluer l'avantage concurrentiel, l'adéquation des éléments de l'offre (la création de valeur) avec les attentes du marché. La pertinence, c'est l'atteinte d'un objectif stratégique (Jomaa, 2009).

Dans le cas des évaluations ex post, lorsque la performance est entendue comme le résultat d'une action, l'évaluation sera « orientée sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs » (Salgado, 2013, p. 4). Lorsque l'évaluation porte sur le « succès d'une action [...] la performance devient une notion contingente appelée à avoir une signification variable au gré des attentes des détenteurs d'enjeux » (*Ibid.*, p. 4). Lorsque l'évaluation porte sur les processus mis en œuvre, les modes d'obtention des résultats,

il convient « d'intégrer dans l'analyse, les conditions d'obtention du résultat » (*Ibid.*, p. 4).

Étant donné les avantages et les limites de chaque type d'indicateurs, notre recherche préfère utiliser un cadre qui permet d'intégrer et d'équilibrer des indicateurs de résultats et des indicateurs prospectifs ainsi que des indicateurs stratégiques internes et externes à l'organisation (Ababneh, Shrafat et Zeglat, 2017 ; Kaplan et Norton, 1992 ; Marthandan et Tang, 2010). Selon la théorie des ressources, c'est au cœur même des processus soutenus par le SI que l'organisation construit son avantage concurrentiel (Melville *et al.*, 2004).

La section suivante présente les méthodes intégrées utilisées pour l'évaluation de la performance organisationnelle dont le prisme de la performance.

*Méthodes intégrées*, aussi appelées « tableaux de bord », modèles ou cadres d'évaluation, ont été développées afin de structurer l'évaluation de la performance d'une entreprise ou d'une unité de production (Kaplan et Norton, 2003). Elles peuvent également être utilisées afin d'évaluer la performance des SI (Ababneh *et al.*, 2017 ; Marthandan et Tang, 2010 ; Rdiouat, Bahsani, Lakhdissi et Semma, 2015 ; Swierk et Mulawa, 2014 ; Uwizeyemungu et Raymond, 2009 et 2010). L'utilisation de ce type de méthodes intégrées d'évaluation prend en compte un plus grand éventail d'effets des SI (Uwizeyemungu et Raymond, 2010).

Ces méthodes intégrées sont équilibrées, car elles regroupent différents types d'indicateurs de la performance organisationnelle : des indicateurs financiers traditionnels, des indicateurs qui peuvent présager de la performance future ; des indicateurs de l'environnement interne et externe de l'organisation. Ces méthodes mettent en évidence des relations entre les différentes dimensions et les différents indicateurs (Kaplan et Norton, 2003). La structure du modèle intégré coïncide avec les objectifs stratégiques de l'organisation (Kaplan et Norton, 2003). Elle subordonne



même les indicateurs opérationnels à la réalisation de la vision stratégique (Neely, 2005). Les résultats de l'évaluation sont utilisés pour induire des changements positifs sur le plan des processus soutenus par le SI afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation : en cela, ces méthodes permettent de gérer la performance (Marchand et Raymond, 2008 ; Neely, 2005). Le modèle intégré sert aussi à communiquer l'information utile à l'ensemble des membres de l'organisation ; il favorise l'apprentissage et l'amélioration continue (Kaplan et Norton, 2003 ; Lorino, 2003). Ces modèles intégrés sont dynamiques, car les indicateurs sont continuellement modifiés en fonction des changements d'orientation stratégique (Lorino, 2003, p. 145 ; Swierk et Mulawa, 2014). Les indicateurs doivent être liés aux processus clés et, en tant qu'outils de délégation du pouvoir, ils doivent être dévolus à tous les niveaux. Dans un contexte inter organisationnel de l'entreprise étendue ou des chaînes d'approvisionnement, de nouveaux modèles d'évaluation de la performance sont nécessaires (Bititci, Garengo, Dörfler et Nudurupati, 2012, p. 311).

Parmi les modèles intégrés d'évaluation de la performance organisationnelle, le prisme de la performance de Neely, Adams et Crowe (2001) est applicable à l'évaluation de la performance des systèmes d'information.

*Le prisme de la performance* oriente les stratégies de l'organisation vers la satisfaction des besoins de plusieurs détenteurs d'enjeux externes : en ce sens, il soutient la dimension inter organisationnelle (Awadallah et Allam, 2015). Conçue en fonction d'un nombre important de détenteurs d'enjeux, la structure du prisme s'adapte très bien aux enjeux actuels de la mesure de la performance du commerce électronique (Neely *et al.*, 2001, p. 6).

Le prisme de la performance privilégie une relation réciproque entre l'organisation et ses détenteurs d'enjeux. Neely *et al.* (2001) place au cœur de son modèle, d'une part, la satisfaction des détenteurs d'enjeux et, d'autre part, leur contribution envers l'organisation. Ces deux caractéristiques, rarement utilisées conjointement, en font un

modèle pertinent pour l'évaluation de la performance d'un organisme à but non lucratif (Estrada, Sousa et Lopes, 2017).

Le prisme de la performance concentre l'analyse sur la logique de la chaîne de valeur de l'organisation, stratégies, processus et compétences<sup>28</sup> (Neely, 2007). Toutefois le modèle n'est pas construit à partir de la stratégie, c'est plutôt la performance, en termes de valeur à créer pour les détenteurs d'enjeux, qui détermine la stratégie à adopter (Poissonnier et Drillon, 2008).

Il ne s'agit pas d'un ensemble prescriptif d'indicateurs, mais plutôt d'un cadre qui guide la réflexion des gestionnaires vers des questions clés en lien avec la performance de leur organisation (Neely *et al.*, 2001).

Le prisme de Neely *et al.* (2002) regroupe cinq perspectives interdépendantes de la performance (Figure 2.8) dont l'analyse consiste à répondre aux questions suivantes :

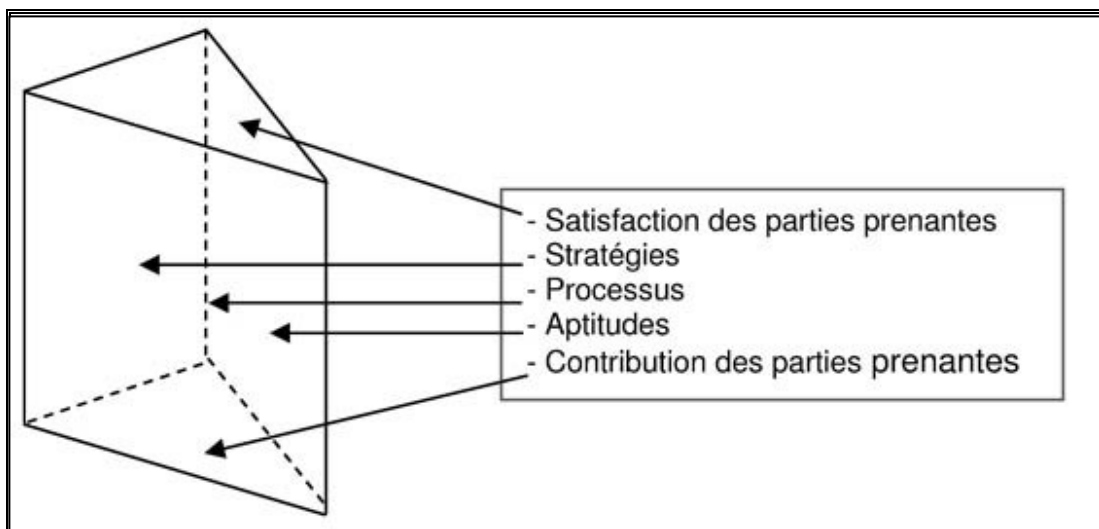
- “Stakeholder satisfaction – who are our key stakeholders and what do they want and need?
- Stakeholder contribution – what do we need from our stakeholders on a reciprocal basis?
- Strategies – what strategies do we need to put in place to satisfy the wants and needs of our stakeholders while satisfying our own requirements too?
- Processes – what processes do we need to put in place to enable us to execute our strategies?
- Capabilities – what capabilities do we need to put in place to allow us to operate our processes?”<sup>29</sup> (Neely *et al.*, 2002, p. 160)

<sup>28</sup><http://www.cranfieldknowledgeinterchange.com/kihtml/booksummaries/media/Performance%20Prism/transcript.pdf>, entrevue de Neely en 1997. Site web de *Cranfield University, Knowledge Interchange*, visité le 5 juillet 2010.

<sup>29</sup> Traduction libre :

- Satisfaction des détenteurs d'enjeux : Qui sont les détenteurs d'enjeux clés et quels sont leurs besoins et désirs ?
- Contribution des détenteurs d'enjeux : Réciproquement, que veut et désire l'organisation de ses détenteurs d'enjeux clés ?
- Stratégies : Quelles stratégies doivent être mises en place pour satisfaire les besoins et désirs des détenteurs d'enjeux ainsi que ceux de l'organisation ?
- Processus : Quels processus doivent être mis en œuvre pour exécuter la stratégie de l'organisation ?
- Capacités ou aptitudes : Quelles capacités doivent être mises en œuvre pour opérer les processus ?

Figure 2.8  
Prisme de la performance de Neely *et al.* (2002)



Source : Traduit de Neely *et al.* (2002). The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success. London: Prentice Hall Financial Times (p. XI).

La performance n'est pas unidimensionnelle, pour la comprendre dans sa totalité, le prisme propose de la regarder sous de multiples perspectives liées entre elles comme les cinq facettes de ce modèle (Najmi, Etebari et Emami, 2012). Utilisé tel que prescrit par ses auteurs, ce modèle permet de questionner la stratégie en place avant d'établir ses indicateurs. Les auteurs recommandent de définir les cinq dimensions du prisme dans l'ordre qui suit.

*Les attentes et la satisfaction des détenteurs d'enjeux.* Le point de départ du design du prisme de la performance de Neely *et al.* (2002) considère les besoins et les attentes des détenteurs d'enjeux importants pour l'organisation. Le construit « attentes » correspond aux demandes que les détenteurs d'enjeux font à l'organisation. C'est à partir de ces demandes que l'organisation élabore ses stratégies qui, à leur tour, influencent les processus mis en place. Il s'agit également d'identifier les indicateurs de la satisfaction des détenteurs d'enjeux. La performance perçue et relatée directement par le détenteur d'enjeux est une bonne mesure de sa satisfaction (Neely *et al.*, 2002). Toutefois, la satisfaction des détenteurs d'enjeux n'est pas une fin en soi : le prisme favorise une relation de réciprocité entre l'organisation et ses détenteurs d'enjeux. Le

prochain construit à considérer est l'attitude et le comportement de ce même détenteur d'enjeux vis-à-vis de l'organisation : sa contribution.

*La contribution des détenteurs d'enjeux.* Le second point consiste à déterminer les indicateurs de la contribution des détenteurs d'enjeux souhaitée par l'organisation. Cette perspective englobe une série de mesures du comportement des détenteurs d'enjeux. Le comportement d'utilisation observé est un indice du niveau de satisfaction du détenteur d'enjeux, dans le cas d'utilisation volontaire. Toutefois, un client ou un fournisseur ne cherche pas à être fidèle et rentable, il recherche d'excellents produits et services à un coût raisonnable. C'est plutôt l'organisation qui souhaite augmenter leur fidélité et leur rentabilité (Neely *et al.*, 2002). Pour chaque détenteur d'enjeux, il importe donc de comprendre la « tension dynamique » qui peut exister entre ce que le détenteur d'enjeux attend de l'organisation (ses besoins et ses attentes) et ce que l'organisation attend de ses détenteurs d'enjeux comme comportement et contribution (Neely *et al.*, 2002). Les indicateurs reflètent donc à la fois les comportements attendus et les comportements réels de chaque groupe de détenteurs d'enjeux.

Le Tableau 2.13 présente des catégories génériques d'attentes de l'organisation vis-à-vis de ses détenteurs d'enjeux et des détenteurs d'enjeux vis-à-vis de l'organisation (contribution de ces derniers). Les détenteurs d'enjeux du SGD et leurs attentes sont listés par Buhalis et Spada (2000) au Tableau 2.14.

Tableau 2.13  
Attentes et contributions selon le prisme de la performance

Détenteurs d'enjeux	Attentes de l'organisation	Attentes des détenteurs d'enjeux
Investisseurs	Capital pour investir et gérer Possibilités de crédit Prise de risque par les investisseurs Soutien, fidélité et conseils	Retour sur investissement, appréciation du capital, dividendes États financiers explicatifs Confiance en l'équipe dirigeante
Consommateurs	Profits Croissance des ventes Opinion : rétroaction sur la performance Confiance, clientèle acquise	Livraison rapide Produits et services accessibles et de grandes qualités Bon rapport qualité/prix
Employés	Productivité Fidélité et engagement Équipes qualifiées, compétentes Suggestions Diversité	Objectifs clairs et soutien de la direction Respect et équité Formation et acquisition de compétences Rémunération
Fournisseurs	Livraisons rapides Produits et services variés, de grande qualité à un prix raisonnable Suggestions, opinions	Profit Croissance des ventes Opinion : rétroaction sur la performance Confiance, clientèle acquise
Organismes de réglementation	Règlements sensés pour une concurrence loyale, faciles à mettre en œuvre et sans ambiguïté	Respect des règles Pas de comportement opportuniste Sécuritaire pour la société Confiance, ouverture et honnêteté
Communauté	Être perçu positivement Disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée Fournisseurs locaux selon les besoins Soutien les objectifs de l'organisation	Emplois régionaux Fidélité, croissance de l'emploi Intégrité, responsabilité, honnêteté Prosperité

Source: Buytendijk, F. (2009). Organization as Network: A Modern Approach to Performance Management. <http://businessfinancemag.com/business-performance-management/organization-network-modern-approach-performance-management>, page web visitée le 15 mars 2016.

*Les stratégies* constituent la troisième perspective abordée dans le design du prisme de la performance de Neely *et al.* (2002). Les stratégies adoptées par l'organisation doivent être cohérentes avec la satisfaction des besoins et des attentes des détenteurs d'enjeux. Dans le prisme de la performance, ce construit est défini à partir des besoins des détenteurs d'enjeux principaux. Les indicateurs permettent de communiquer les stratégies au sein de l'organisation, de vérifier si les stratégies sont implantées et si elles répondent effectivement aux besoins des détenteurs d'enjeux.

Strategies, processes and capabilities need to be linked to each other in order to understand how they fit together towards satisfying the stakeholders' and the organization's wants and needs<sup>30</sup> (Neely *et al.*, 2002, p. 178).

*Les processus.* Les auteurs regroupent les processus en quatre catégories : (1) développer des produits et des services, (2) générer la demande, (3) répondre à la demande et (4) planifier et gérer l'entreprise (Neely *et al.*, 2002, p. 171). Les aspects critiques à évaluer portent sur la qualité (constance, fiabilité, précision, etc.), la quantité, le temps de livraison, la disponibilité, la facilité d'utilisation (accessibilité, pertinence, etc.) et les aspects économiques (coût, valeur, prix). L'évaluation des processus prendra en compte l'ensemble des composantes du processus. Les questions à se poser portent sur l'efficacité et l'efficience : est-ce que le processus produit l'extrant souhaité (indicateur interne) ? À quel point le résultat est-il satisfaisant pour le bénéficiaire (indicateur externe) ? Les indicateurs peuvent être obtenus grâce à une enquête auprès des bénéficiaires des processus, grâce à une analyse des plaintes et du gaspillage ou grâce à des tests et simulations (Neely *et al.*, 2002).

*Les capacités.* Les processus ne peuvent être exécutés que si l'organisation dispose des capacités adéquates, c'est-à-dire la bonne combinaison de personnes, de compétences, de pratiques, de technologies et d'infrastructure physique. Les indicateurs se concentrent sur les aspects qui représentent un avantage compétitif distinctif et unique (Neely *et al.*, 2002).

En conclusion, le prisme est un modèle intégré d'évaluation de la performance organisationnelle qui prend en compte plusieurs détenteurs d'enjeux et qui n'a pas encore été employé pour mesurer la performance d'un SI, selon cette revue de littérature. À partir des théories des DE et des ressources de l'organisation, nous allons présenter le cadre de l'évaluation de la performance des systèmes de gestion de la

---

<sup>30</sup> Les stratégies, processus et capacités doivent être liés les uns aux autres afin de comprendre comment ils s'articulent pour satisfaire les désirs et les besoins des détenteurs d'enjeux et de l'organisation.

destination touristique qui intègre un modèle processuel d'évaluation de la performance des SI avec le prisme de la performance.

### 2.3. ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES SGD

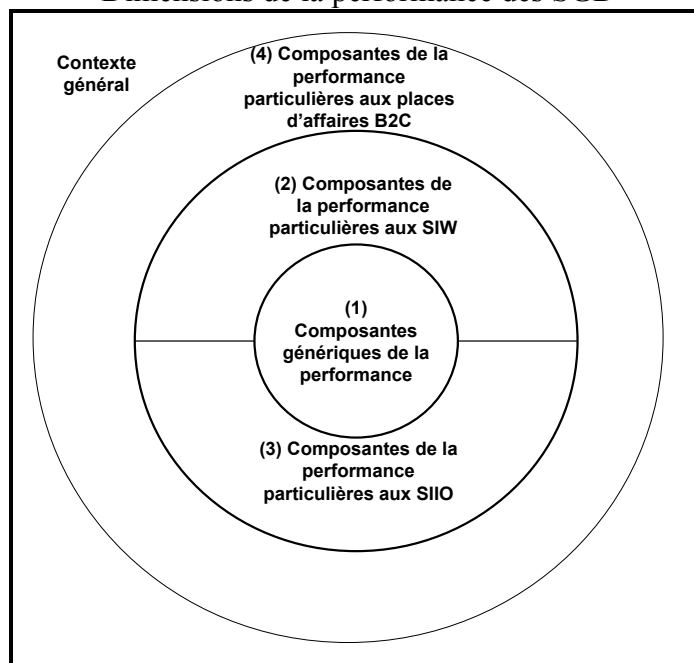
Le cadre d'évaluation de l'impact organisationnel, c'est-à-dire de la performance, d'un SGD proposé tient compte du fait que le SGD est à la fois un site web - SIW, un système d'information inter organisationnel - SIIO et une place d'affaires électronique - PAE.

#### 2.3.1. Modélisation de la performance des SGD

La Figure 2.9 présente une modélisation de la performance des SGD. Ce modèle est formé de quatre éléments constitutifs principaux : (a) les composantes génériques de la performance communes à tous les types de SI, (b) les composantes de la performance plus particulières aux sites web commerciaux, (c) les composantes de la performance plus particulières aux SIIO de type Extranet et (d) les composantes de la performance plus particulières aux PAE du secteur B2C. Ces quatre groupes de composantes de la performance subissent l'effet modérateur de facteurs externes appartenant au contexte général dans lequel est implanté le SGD comme, par exemple, le contexte de l'industrie touristique, le niveau d'utilisation d'Internet. Des facteurs en lien avec les relations inter organisationnelles, des facteurs internes à l'organisation et, finalement, les caractéristiques individuelles de chaque utilisateur ont également une influence sur la performance du SGD.

Les cercles concentriques de la Figure 2.9 reproduisent la nature hiérarchique des composantes de la performance des SI. Drury et Farhoomand (1998) proposent l'idée selon laquelle la performance des SI repose sur des composantes communes à tous les SI et des composantes particulières à chaque catégorie de SI. Les composantes génériques communes aux SI, sites web, SIIO et aux PAE du secteur B2C apparaissent au centre du modèle (le premier cercle).

Figure 2.9  
Dimensions de la performance des SGD



Dans la partie supérieure du second cercle se trouvent les composantes spécifiques de la performance des Systèmes d'Information Web (SIW) utilisés par les fournisseurs de produits et services touristiques ainsi que par l'OGD et visités par les consommateurs. Dans la partie inférieure du second cercle se situent les composantes particulières à la performance du SIIO. Le SIIO permet à l'OGD de niveau provincial ou national, instigateur du SGD, de contrôler ou de collaborer avec les organisations participantes, soit les fournisseurs de produits et services touristiques, les fournisseurs de technologies et les autres OGD de niveau régional ou local.

Le troisième cercle représente la performance de la PAE du secteur B2C gérée par l'OGD. La performance de cette PAE qui supporte des interactions de type B2B2C repose, d'une part, sur la performance d'un site web destiné au consommateur ainsi que sur la performance d'un SIIO à la disposition des organisations participantes et, d'autre part, sur des facteurs caractéristiques des places d'affaires électroniques (Turban, King, Lee, Liang et Turban, 2015). À ce niveau, la conciliation des besoins



des détenteurs d'enjeux clés est une composante essentielle de la performance des courtiers électroniques que sont les SGD. Finalement, les facteurs déterminants favorables à la performance de la PAE regroupent les influences communes aux SI, aux SIW et aux SIIO, nommées ici « contexte général ».

En conclusion, étudier la performance d'un SGD revient à étudier la performance d'un SI, d'un SIW, d'un SIIO et d'une PAE. Notre recherche se concentre sur le volet inter organisationnel, soit le SIIO et la PAE.

### **2.3.2. Impact organisationnel des systèmes d'information spécifiques**

Cette section permet d'aborder la littérature spécifique à l'évaluation de la performance des systèmes d'information inter organisationnels (SIIO) et des PAE de type B2C.

#### *2.3.2.1. Impact organisationnel des SIIO*

*Définition des SIIO.* Le système d'information inter organisationnel (SIIO) est défini comme un SI basé sur un réseau qui transcende les limites organisationnelles (Lee *et al.*, 2014). Le SIIO contribue à améliorer la performance de la chaîne logistique électronique, car il facilite un accès direct aux ressources des partenaires sans encourir d'importants coûts de transaction. En tant que canal électronique, il diminue les erreurs de communication et favorise le partage des connaissances (Nooshinfard et Nemati-Anarak, 2012). Les SIIO peuvent être caractérisés par la nature des relations d'affaires qu'ils favorisent (Johnston et Vitale, 1988) ou par le nombre de participants et le mode d'échange hiérarchique ou de marché (Malone, Yates et Benjamin, 1987). Les SIIO prennent la forme d'échange de données informatisées (EDI), de chaîne logistique électronique (Lee *et al.*, 2014) ou de marché électronique (Lyytinen et Damsgaard, 2011).

Il existe deux catégories différentes d'utilisation des SIIO : (1) les systèmes utilisés pour l'exploitation et (2) les systèmes utilisés à des fins d'exploration (Rampersad, Troshani et Plewa, 2012). Les utilisateurs des SIIO à des fins d'exploitation recherchent l'efficacité des transactions alors que, dans le cas de l'exploration, les utilisateurs souhaitent échanger des informations de façon non structurée, interagir et collaborer dans une perspective de découverte, de co-construction et d'innovation. Dans le contexte de l'exploration, le SIIO devient un réseau facilitateur de coopération interentreprises ; il procure des avantages stratégiques à plus long terme. Son adoption devient une priorité pour plusieurs gouvernements et industries, particulièrement dans les secteurs propices aux innovations collaboratives (Rampersad *et al.*, 2012, p. 1367).

Le recours aux SIIO d'exploitation fait en sorte que la nature de l'environnement concurrentiel a évolué, passant d'une concurrence entre entreprises à une concurrence entre chaînes logistiques, ou chaînes d'approvisionnement (Lee *et al.*, 2014 ; Wu, Chuang et Hsu, 2014). Cette observation caractérise la réalité de la distribution des produits et services touristiques et la concurrence que se livrent Marriott.com, Intercontinental.com, Expedia, Booking.com, AirBnb ainsi que d'autres systèmes d'information et de distribution inter organisationnels (Gretzel, Sigala, Xiang et Koo, 2015).

*Impact organisationnel des SIIO.* L'étude des SIIO fait appel à plusieurs théories concurrentes, ce qui confère un caractère multidimensionnel au concept de SIIO. Les théories prédominantes utilisées comprennent : la théorie des coûts de transaction, la théorie de la contingence, la théorie basée sur les ressources (Huo, Han et Prajogo, 2016 ; Liang, You et Liu, 2010 ; Prajogo, Oke et Olhager, 2016 ; Najjar et Amani, 2009) et les théories sur la gouvernance relationnelle telles que la théorie des relations et la théorie de l'échange social (Kembro, Selviaridis et Näslund, 2014). L'impact organisationnel des SIIO est évalué différemment par chaque groupe de détenteurs d'enjeux (Chatterjee et Ravichandran, 2004). Les SIIO permettent aux entreprises

participantes de réaliser des bénéfices au niveau des processus opérationnels, des bénéfices économiques et financiers ainsi que des bénéfices stratégiques.

*Impacts économiques et financiers.* Sur les plans économique et financier, les principaux bénéfices sont : (1) la réduction de tous les coûts liés à la transaction, soit les coûts de production interne et les coûts externes de coordination ; (2) l'amélioration des flux de trésorerie sur le plan des comptes à payer ou des comptes à recevoir (Romochkina, Zuidwijk et van Baalen, 2017) et (3) l'augmentation des ventes (Cavaye et Cragg, 1995).

*Impacts sur le plan des processus soutenus.* En soutenant les processus de coordination interentreprises, le SIIO procure les bénéfices opérationnels suivants : (1) la réduction du niveau d'inventaire et des coûts associés ; (2) une meilleure rotation des inventaires ; (3) la réduction des temps de cycles de commandes et (4) une meilleure qualité des produits. La littérature désigne ses effets comme « l'efficacité » des SIIO (Kashani et Baharmast, 2017).

Au sein d'une chaîne logistique, les SIIO apportent les bénéfices suivants sur le plan des processus d'approvisionnement : (1) augmente le volume et la complexité des informations échangées ; (2) permet un échange d'information en temps réel sur les niveaux d'inventaires, le statut des commandes, la planification de la production ; (3) facilite la cohérence (fit) et la coordination des prévisions et des calendriers de production entre les partenaires ; (4) réduit les difficultés dues à l'éloignement géographique et temporel ; (5) améliore l'intégration de la chaîne logistique entre les partenaires (Lee *et al.*, 2014 ; Prajogo et Olhager, 2012). Cet échange de connaissances, aussi nommé « visibilité » (transparence), influence positivement la performance de la chaîne logistique et la performance de l'entreprise focale (Lee *et al.*, 2014 ; Steinfeld, Markus et Wigand, 2011).

*Impacts stratégiques.* L'impact des SIIO sur la performance de l'entreprise est étudié à travers l'impact de ce système sur la performance de la chaîne logistique (Kashani et Baharmast, 2017 ; Qrunfleh et Tarafdar, 2014). Les bénéfices stratégiques obtenus au niveau de la chaîne logistique électronique sont : (1) une envergure de marché ; (2) une réaction rapide aux exigences des clients ; (3) le développement de nouveaux produits ; (4) l'amélioration du service client ; (5) les livraisons sont effectuées à temps ; et (6) le design des produits est conforme aux spécifications (Wu *et al.*, 2014). La visibilité est l'une des composantes majeures pour créer une chaîne logistique agile capable de répondre rapidement aux changements imprévisibles de la demande ou de l'offre (Roussat, Lazzeri et Fabbe-Costes, 2018). Toutefois, les organisations participantes doivent acquérir un savoir-faire et réaliser un apprentissage au sein de la chaîne logistique afin d'améliorer leur service à la clientèle (Zhu, Krikke et Caniëls, 2018).

Les motifs stratégiques invoqués pour développer des SIIO peuvent être regroupés autour de quatre axes principaux : (1) accroître le pouvoir sur le marché grâce à des barrières à l'entrée, (2) augmenter le pouvoir politique et la capacité d'influence, (3) bénéficier des synergies sur les plans de la recherche, de la production, du marketing et de la distribution et, finalement, (4) se différencier quant aux produits et services offerts (Chatterjee et Ravichandran, 2004). Certaines entreprises adoptent des SIIO afin d'augmenter leur légitimité, leur visibilité, leur réputation et leur image. Cette légitimité leur donne ensuite accès à des ressources critiques et à de l'expertise. C'est aussi une façon d'augmenter leur crédibilité sociale.

L'efficacité et la flexibilité des SIIO modèrent positivement les effets des stratégies Lean et agiles de la chaîne logistique. À son tour, la performance accrue de la chaîne logistique influence positivement la performance de l'entreprise. Il importe donc qu'il existe une cohérence (*fit*) entre la stratégie de la chaîne logistique et celle des SIIO ainsi qu'une cohérence avec le type d'applications technologiques utilisées (Qrunfleh et Tarafdar, 2014).

L'impact des SIO diffère selon le rôle de l'organisation, soit le rôle d'instigatrice du système d'information inter organisationnel ou le rôle de simple participante (Choudhury, 1997). Les organisations instigatrices semblent être capables de tirer davantage profit des SIO que les organisations participantes. L'organisation instigatrice diminue sa dépendance et accroît son pouvoir de négociation (Barringer et Harrison, 2000). Cette propension à profiter des bénéfices SIO augmente avec la motivation de l'organisation instigatrice (Lu, Huang et Heng, 2006). Ces bénéfices diminuent quand les organisations implantent un SIO sous une contrainte externe (Bergeron et Raymond, 1992). Plusieurs marchés électroniques B2B procurent des bénéfices plus importants aux acheteurs qu'aux fournisseurs (Romochkina *et al.*, 2017). C'est le cas des enchères électroniques inversées de type B2B (Boukef Charki, Josserand et Charki, 2015).

Par ailleurs, l'impact d'un SIO varie selon le type de SIO et selon les types de relations (hiérarchique, firme pivot et sous-traitants, réseau, marché virtuel). En fait, les avantages découlant de l'adoption d'IOS dépendent de la position occupée par l'entreprise dans le réseau d'affaires ainsi que de la densité du réseau (Steinfeld *et al.*, 2011).

Les SIO peuvent être utilisés pour augmenter ou réduire l'asymétrie de l'information (la « visibilité ») existant entre le donneur d'ordre et la plus petite organisation. Cela se manifeste par une augmentation ou une réduction du rendement, des coûts de transactions, de la légitimité perçue vis-à-vis des institutions et de la responsabilité sociale (Steinfeld *et al.*, 2011). Les SIO peuvent avoir une influence sur la structure d'une industrie en augmentant les coûts de transferts et les barrières à l'entrée et en favorisant la désintermédiation. Le manque de transparence résultant de l'asymétrie d'information influence négativement la performance conjointe des partenaires d'une dyade (Cho, Ryoo et Kim, 2017).

La place d'affaires électronique (PAE) doit inspirer confiance à l'acheteur tant au niveau technologique qu'en ce qui concerne la crédibilité du vendeur. L'impact organisationnel des PAE est abordé dans la section suivante du point de vue de l'organisation instigatrice telle que l'OGD.

### **2.3.3. Impact organisationnel des places d'affaires électroniques**

La vision de la performance dépend vraiment du rôle de l'entreprise sur la PAE : acheteur, vendeur, intermédiaire courtier, instigateur de la place d'affaires ou participant (Matook, 2013 ; Wang, Cavusoglu, 2015 ; Wang, Mao et Archer, 2012). Les impacts organisationnels de la PAE du point de vue du courtier intéressent notre recherche. Or, la performance de la PAE dépend aussi du nombre de PME participantes : les bénéfices pour ces organisations sont présentés en premier lieu, car ils influencent la participation volontaire.

La visibilité électronique d'une entreprise participant à une PAE est un bénéfice résultant de son appartenance à une PAE. Cette visibilité est évaluée selon quatre axes : (1) le niveau d'interactivité (profiter des opportunités du marché électronique), (2) le niveau de sociabilité (l'étendue de la présence sociale et son impact), (3) le niveau de mondialisation (envergure de marché local ou global) et (4) le niveau de sécurité (niveau de préparation à faire face à des menaces de sécurité) (Levina et Vilnai-Yavetz, 2015). Ce modèle lie l'utilisation des médias sociaux à la performance au sein d'une place d'affaires électronique, ce qui en fait un modèle intéressant pour le web 3.0. L'entreprise est évaluée selon un continuum de cinq étapes qui vont d'invisible à lumineuse en passant par débutante, pratiquante et sociable.

*Performance des PAE pour les organisations instigatrices (les courtiers) des PAE.* Le courtier de la place d'affaires électronique doit s'assurer d'obtenir une masse critique d'utilisateurs afin de bénéficier d'une source robuste de revenu (Thitimajshima, Esichaikul et Krairit, 2015). La qualité des services offerts aux participants permet à la

place d'affaires électronique de bénéficier de coûts de transfert et de fidéliser ses utilisateurs (Matook, 2013). La PAE peut créer une valeur ajoutée en créant des communautés virtuelles dont la valeur est générée par les membres eux-mêmes (opinions, témoignages). Difficiles à reproduire, ces communautés induisent un coût de transfert supérieur, car elles accordent un avantage au courtier qui les a formées le premier (Laudon et Traver, 2004). La PAE offre à ses participants d'autres valeurs ajoutées telles que la crédibilité, les garanties, la sécurité, la logistique informationnelle et transactionnelle, le savoir-faire et la promotion (Thitimajshima *et al.*, 2015).

Les structures de propriété et de gouvernance de la PAE ont un impact direct sur sa performance (O'Reilly et Finnegan, 2005). La performance de la PAE dépend de l'adéquation entre la solution technologique mise en place et les objectifs d'affaires poursuivis par l'organisation. La performance des PAE peut donc être conceptualisée comme l'alignement entre les services offerts, la valeur ajoutée par l'intermédiaire et les besoins des organisations participantes.

Une première génération de plateformes de réservation d'hôtels met en relation des entreprises et des particuliers (B2C) : par exemple, les sites Booking.com ou Expedia.com, qui existent depuis une vingtaine d'années. Ces plateformes ont remplacé d'autres intermédiaires (tels que les agences de voyages traditionnelles) dans un secteur déjà existant. Cependant, la principale innovation des places d'affaires électroniques de seconde génération (dites collaboratives), « est de mettre en relation des particuliers entre eux (C2C) pour leur permettre d'échanger des locations à court terme. Des sites comme Airbnb, Homeaway, Onefinestay ou Sonder.com, facilitent ce genre de transaction en automatisant le paiement des réservations, en standardisant l'offre et en reprenant l'idée d'un système d'évaluation entre utilisateurs introduite par Couchsurfing (Lambrecht, 2016).

Une recension des études sur la performance des SGD complète cette section traitant de l'évaluation de la performance des SGD.

### 2.3.4. Littérature sur la performance des SGD

Étant donné que les problématiques rencontrées par les SGD ont été exposées au premier chapitre, notre revue de littérature traite, en priorité, le thème de la performance des SGD en décrivant les conditions favorables à leur implantation et à leur performance.

#### 2.3.4.1. Conditions favorables à la performance des SGD

L'existence d'un partenariat public-privé, d'un financement adéquat, de l'expertise technologique et de la propriété du logiciel du SGD figurent parmi les caractéristiques opérationnelles et stratégiques favorables à une implantation réussie (Collins et Buhalis, 2003 ; Frew et O'Connor, 1998). Les besoins des PME touristiques ainsi que ceux de l'OGD doivent être pris en compte dans la conception du SGD (Buhalis *et al.*, 2011). Les OGD de plus grandes tailles, capables d'innover et dont les dirigeants appuient l'investissement en technologies, implantent des systèmes de gestion qui soutiennent avec succès leurs stratégies de marketing sur le Web (Wang et Fesenmaier, 2003). Le partenariat avec l'industrie touristique locale ainsi que l'intégration en réseau de tous les systèmes, régionaux et locaux, de gestion des destinations sont aussi des conditions favorables à une meilleure performance (Collins et Buhalis, 2003). Il semble plus facile de mobiliser les dirigeants des TPE touristiques à utiliser un SGD au niveau régional plutôt qu'au niveau national (Ritalahti et Sarkkinen, 2010).

#### 2.3.4.2. Performance des SGD dans la littérature

La performance des SGD est fréquemment évaluée à travers l'efficacité du site web quand il s'agit d'attirer une clientèle ciblée (Horan, 2010 ; Li et Wang, 2010 ; Park et Gretzel, 2008). Horan (2010) développe un ensemble de mesures de la performance des sites web des destinations pour le secteur de l'hébergement. Ces mesures se regroupent autour de douze dimensions pertinentes : (1) la promotion, (2) le contenu,



(3) le design et la navigation, (4) la performance du système (c'est-à-dire interfaces disponibles, intégration verticale, temps de réponse), (5) la rentabilité commerciale y compris la production de revenus, (6) les critères en lien avec la satisfaction des clients et (7) la relation client, (8) les critères de gestion de l'organisme de gestion de la destination, (9) l'envergure géographique, (10) l'acquisition et la rétention de clients, (11) la conversion des visites en transaction et (12) la fidélisation de la clientèle (Horan, 2010, Annexe 7, p. 41).

L'information, présentée par les SGD, a le mérite d'être complète, fiable, de qualité, pertinente, mise à jour régulièrement (Pollock, 1998; Frew et Horan, 2007 ; Frew et O'Connor, 1998, 1999a et 1999b ; Park et Gretzel, 2007) et objective (Buhalis et Spada, 2000). Cette information est présentée de manière attrayante et en utilisant les fonctionnalités du SGD, comme le tour virtuel, et le moteur de réservation avec des inventaires et des prix actualisés en temps réel (Buhalis et Spada, 2000). Le SGD est un système d'information versatile qui offre des interfaces avec les systèmes mondiaux de distribution et qui offre la possibilité de réserver rapidement en ligne les chambres d'hôtel (Frew et O'Connor, 1998, 1999a et 1999b). Il est sécuritaire (Buhalis et Spada, 2000) et le visiteur peut personnaliser son écran (Pollock, 1998 ; Wang et Russo, 2007 ; Wang, 2008; Wang et Fesenmaier, 2006). La présence du secteur public garantit une information objective et de qualité pour le consommateur ainsi qu'un accès équitable à un service sophistiqué même pour les plus petites PME touristiques (O'Connor, 1999). Le SGD pourrait devenir un outil de différenciation pour les PME touristiques (Buhalis *et al.*, 2011). Des indicateurs de cette performance sont suggérés : le nombre de touristes attirés par SGD, leur pouvoir d'achat et le nombre de fournisseurs réservables sur le système (Bornhorst *et al.*, 2010). Cependant, quelques auteurs mentionnent la difficulté de collecter des données significatives (Sigala et Marinidis, 2010 ; Sigala 2013 et 2014).

Certaines attentes sont communes à tous les détenteurs d'enjeux comme la fiabilité et la précision du système ainsi que l'ergonomie et la facilité d'utilisation. Toutefois

chaque détenteur d'enjeux utilise une interface particulière du système de gestion de la destination et les indicateurs qui lui permettent d'en mesurer la performance sont différents.

La nature des bénéfices des systèmes de gestion de la destination présentés au Tableau 2.14 varie selon de niveau d'utilisation (individuel, organisationnel ou inter organisationnel) et pour chaque niveau, selon le type de détenteur d'enjeux concerné.

La synthèse des attentes et des besoins de chaque groupe de détenteurs d'enjeux est recensée en particulier dans l'étude de Buhalis et Spada (2000) et dans Buhalis (2001). Buhalis et Spada (2000, p. 45) identifient sept groupes de détenteurs d'enjeux en lien avec la performance des systèmes de gestion de la destination :

The analysis of quantitative and qualitative research findings has been divided into six main sections to reflect principal stakeholders, namely the Customer/Visitor, Tourism Suppliers, Public Sector and Investors, Tour Operators and Travel Agents and a seventh section on anticipated technological development (Buhalis et Spada, 2000, p. 45).

Tableau 2.14  
Bénéfices des places d'affaires électroniques (e-tailing)

Détenteur d'enjeux	Dimensions de la performance
Consommateur	Ergonomie et facilité d'utilisation Information exhaustive Réservation en ligne en temps réel Transaction rapide Gamme de prix étendue
Fournisseur de services	Services fiables et précis, ergonomie et facilité d'utilisation Distribution globale d'information Veille électronique sur le marché Frais selon le volume de réservations Augmentation de la notoriété et de la fréquentation de la destination
Secteur public	Fiabilité et précision du SGD en lien avec la crédibilité de la destination Outil promotionnel Supporter les PME Augmentation de la notoriété et de la fréquentation de la destination Outil de gestion de planification, sert à la compilation de statistiques

Tableau 2.14 (suite)  
Bénéfices des places d'affaires électroniques (e-tailing)

Détenteur d'enjeux	Dimensions de la performance
Investisseur	Efficience et fiabilité opérationnelle Pertinence du partenariat public privé comme modèle d'affaires Interface avec de multiples canaux de distribution : SMD, CRS, TV Plateforme ouverte et adaptable (scaleable) aux nouvelles TI Rentabilité nécessaire et conséquences sur le développement des SGD
Voyagiste	Ergonomie et facilité d'utilisation Service non biaisé Accès à une gamme d'information sur le marché Outil de marketing Gestion des inventaires de produits
Agent de voyages	Information précise et fiable, réponse rapide et fiable Réservations instantanées en ligne Ergonomie et facilité d'utilisation Amplitude de l'information et de la gamme de produits Réservations garanties
Fournisseur de technologies	Réservation et paiement en ligne Numérisation de l'information sur la destination Présentation multimédia des produits touristiques Service multi canaux de distribution et de communication (TIC pour les régions éloignées) Adoption du commerce personnalisé sur Internet TI moins coûteuses pour représenter les PME

Source : adapté de Buhalis, D. et Spada, A. (2000). Destination management systems: criteria for success – an exploratory research. *Information Technology and Tourism*, 3(1), 41-58.

La viabilité des systèmes de gestion de la destination dépend de la satisfaction des détenteurs d'enjeux principaux (Buhalis et Spada, 2000). Ritchie et Ritchie (2002) conseillent d'évaluer fréquemment la satisfaction des détenteurs d'enjeux et de mesurer le retour sur l'investissement au moins deux fois par an. Or, à ce jour, il n'existe toujours pas d'outil de mesure du potentiel collaboratif des systèmes de gestion de la destination (Gretzel et *al.*, 2006 ; Sigala, 2014). Le secteur public a donc un rôle critique à jouer : celui de consolidateur, de leader et de coordinateur afin de réconcilier les divergences de critères et de gérer les conflits émergents. Le secteur public devient un courtier qui garantit la qualité de l'information ainsi que l'accès équitable aux services offerts par le système de gestion de la destination (Buhalis et Spada, 2000).

En 2014, Sigala a réalisé une enquête nationale, en Grèce, pour évaluer la perception des différents détenteurs d'enjeux au sujet SGD. C'est une première étude d'évaluation

qui conceptualise le système de gestion de la destination en tant que système d'information inter organisationnel. L'étude a été réalisée à partir de la littérature sur l'adoption des systèmes inter organisationnels et des places de marchés B2B. Elle considère principalement la dimension e-marketing du SGD, selon la perspective des détenteurs d'enjeux de la destination.

Contrairement à Buhalis et Spada (2000), l'étude ne trouve pas de différences significatives entre les divers détenteurs d'enjeux. L'analyse coûts/bénéfices du point de vue de chaque entreprise participante ressort comme étant l'indicateur de la performance le plus important bien avant la réalisation d'un objectif commun à tous les DE (Sigala, 2014). Notre recherche comporte des différences significatives au niveau conceptuel (évaluation de l'impact organisationnel d'un SGD versus la perception des détenteurs d'enjeux d'une nation) et au niveau méthodologique (démarche exploratoire versus une enquête). Par conséquent, il n'existe pas, à notre connaissance, d'outil d'évaluation de l'impact organisationnel (la performance) d'un système de gestion de la destination qui prenne en compte la satisfaction des différents détenteurs d'enjeux. Étant donné les succès mitigés des systèmes de gestion de la destination (Buhalis, 2003 ; Sigala, 2014), l'élaboration d'un tel outil d'évaluation contribuera à mieux gérer la performance de ces systèmes.

En conclusion, les SGD sont d'importants systèmes d'information inter organisationnels qui peuvent soutenir les stratégies collaboratives en e-marketing des principales entreprises touristiques d'une destination (Sigala, 2014). Les SGD peuvent contribuer à l'augmentation des visites touristiques d'une destination, en la positionnant et en distribuant ses produits sur des marchés cibles. Les SGD peuvent également aider à la création de réseaux de fournisseurs de services touristiques plus efficaces et améliorer la compétitivité de la destination (Daré et Rakatonirina, 2014). Cependant, de nombreux SGD n'ont pas produit les bénéfices attendus et l'évaluation de leur performance n'a pas encore été étudiée en profondeur (Sigala, 2014). L'aspect le plus exigeant et le moins étudié dans la gestion des destinations est l'évaluation de

la performance des organismes de gestion des destinations (Pike et Page, 2014, p. 218 ; Tian, 2014) : c'est le cas pour la gouvernance de l'organisme et c'est aussi le cas pour le SGD. Plusieurs pistes de recherche ont été mises en évidence dans la littérature empirique concernant l'impact organisationnel des SGD.

### **2.3.5. Besoins de recherche dans la littérature empirique**

Les besoins de recherche identifiés dans la littérature empirique sont résumés, de manière non exhaustive, dans le Tableau 2.15. Certains auteurs signalent l'importance stratégique des systèmes d'information inter organisationnels (Rampersad *et al.*, 2012). D'autres auteurs mettent en évidence le fait que les bénéfices de ces systèmes ne sont pas les mêmes pour toutes les organisations (Qrunfleh et Tarafdar, 2014). Ils identifient donc un besoin de recherche afin de mieux comprendre l'impact de tels systèmes dans le contexte d'une chaîne logistique ou de systèmes inter organisationnels (Liu, Prajogo et Oke, 2016). Marthadan et Tang (2012a) reconnaissent les limites des indicateurs financiers ou économiques pour évaluer la performance des systèmes d'information et ils conseillent l'utilisation de méthodes multidimensionnelles combinées à une approche multi perspectives. Dans une deuxième étude, les mêmes auteurs mettent l'accent sur le besoin de considérer l'aspect immatériel et non seulement la nature tangible de l'impact des systèmes d'information (Marthadan et Tang, 2012b).

Peu de choses ont été écrites sur les raisons pour lesquelles les niveaux d'utilisation et l'efficacité des SIIO diffèrent (Liu *et al.*, 2016). Les organisations qui ont besoin d'innover en collaboration ont recours à des SI qui transcendent les frontières organisationnelles. Cependant, l'utilisation efficiente de ces systèmes peut échouer en raison de nombreuses raisons qui restent à étudier (Rampersad *et al.*, 2012, p. 1367 ; Qrunfleh et Tarafdar, 2014). Les futures études peuvent examiner la valeur organisationnelle des SIIO. Quelle est la différence entre ces valeurs inter organisationnelles et celles intra organisationnelles? (Marthadan et Tang, 2012b ; p. 98).

Même si la littérature propose plusieurs modélisations de l'impact organisationnel des SI (Sabherwal *et al.*, 2006 ; Garrity *et al.*, 2005 ; Melville *et al.*, 2004 ; Uwizeyemungu et Raymond, 2010), il n'existe pas, à notre connaissance, de modèle permettant d'évaluer l'impact des SGD ayant une portée inter organisationnelle et dont les participants poursuivent des objectifs parfois contradictoires.

Tableau 2.15  
Besoins de recherche identifiés dans la littérature empirique

Besoins de recherche	Auteurs
Dans le contexte de l'exploration, le système d'information inter organisationnel devient un réseau facilitateur de coopération interentreprises ; il procure des avantages stratégiques à plus long terme. Leur adoption devient une priorité pour plusieurs gouvernements et industries, particulièrement, dans les secteurs propices aux innovations collaboratives.	Rampersad <i>et al.</i> (2012, p. 1367)
Pourquoi certaines entreprises réussissent-elles alors que d'autres n'y arrivent pas? L'une des principales raisons est le manque d'analyse adéquate pour savoir si les avantages d'une application en particulier, concernant le traitement de l'information et le contrôle de gestion, répondent aux besoins spécifiques de la chaîne logistique.	Qrunfleh et Tarafdar (2014)
Peu de choses ont été écrites sur les raisons pour lesquelles, une fois adoptés, les niveaux d'utilisation et l'efficacité des systèmes d'information inter organisationnels sont différents.	Liu <i>et al.</i> (2016)
Besoins d'approches multidimensionnelles et multi perspectives de l'évaluation de la performance des coûts et bénéfices perçus des systèmes d'information.	Marthadan et Tang (2012a; chap 3 p.40)
D'autres études sont nécessaires pour examiner comment les capacités commerciales peuvent être créées ou améliorées en exploitant les systèmes d'information. En se concentrant uniquement sur les avantages économiques, la valeur totale du système d'information n'a pas été suffisamment examinée. Les études futures devraient considérer la valeur immatérielle et non seulement la valeur tangible.	Marthadan et Tang (2012b, p. 90)
Les futures études peuvent examiner la valeur organisationnelle des systèmes d'information inter organisationnels. Quelle est la différence entre ces valeurs inter organisationnelles et celles intra organisationnelles? Le fait de ne pas spécifier le type de TI entraîne non seulement des difficultés d'attribution de la valeur des SI, mais n'aide pas non plus à améliorer la compréhension de la valeur d'une application ou d'un type de SI particulier à un niveau plus détaillé.	Marthadan et Tang (2012b, p. 98)

Maintenant que des clarifications ont été apportées à l'évaluation de la performance des SGD et que les besoins de recherches sur le plan théorique ont été identifiés, le cadre spécifique de notre recherche peut être présenté.

### 2.3.6. Cadre théorique et questions de recherche

#### 2.3.6.1. *Modèle processuel associé à une méthode d'évaluation intégrée*

*Le choix du modèle processuel.* Le cadre théorique de la recherche est un modèle processuel d'évaluation de l'impact des systèmes d'information inter organisationnels (Melville *et al.*, 2004) associé au prisme de la performance (Neely *et al.*, 2002) afin de mieux évaluer les dimensions de l'impact du SGD sur la performance de l'OGD et de ses processus.

Sur le plan théorique, le choix du modèle processuel permet de comprendre comment les systèmes de gestion de la destination contribuent à la performance en ouvrant la « boîte noire » de l'impact du système sur les processus (Michel et Cocula, 2014). Melville *et al.* (2004) ont retenu un modèle processuel après avoir analysé 202 articles traitant de la valeur<sup>31</sup> organisationnelle des technologies. Ces modèles permettent de mieux comprendre l'impact du système d'information qui forme le niveau de performance de l'entreprise (Vaujany, 2007).

Sur le plan pratique, ces modèles sont réputés pour leur fidélité empirique (Chafik et Boubker, 2016 ; Drnevich et Croson, 2013 ; Raymond, 2002 ; Uwizeyemungu et Raymond, 2010). Les modèles processuels permettent de suivre, étape par étape, les effets du système d'information sur les processus (Melville *et al.*, 2004, p. 293). Ainsi, les autres facteurs (variables exogènes) qui affectent les impacts organisationnels des systèmes d'information peuvent être mieux appréhendés. Les autres facteurs sont des « actifs complémentaires, des biens ou des activités, dont l'acquisition ou la réalisation rehaussent la valeur des technologies » (Uwizeyemungu, 2008, p. 144).

---

<sup>31</sup> Le concept de valeur organisationnelle signifie en quoi et comment les systèmes d'information améliorent la performance organisationnelle (Melville *et al.*, 2004, p. 285).

Étant donné que cette recherche implique plusieurs détenteurs d'enjeux, des indicateurs de performances liés aux processus clés peuvent être plus aisément dévolus à plusieurs niveaux, dans un contexte inter organisationnel (Sinclair et Zairi, 2000, p. 162).

*Le choix de la méthode intégrée d'évaluation.* Le SGD fait partie du système de travail qu'il supporte (Alter, 1999), c'est-à-dire de cette chaîne de valeur organisationnelle. Il semble donc pertinent d'utiliser une méthode d'évaluation de la performance organisationnelle : une méthode d'évaluation intégrée, c'est-à-dire multi attributs et multicritères. Ici, le prisme de la performance (Neely *et al.*, 2002) a été choisi afin de prendre en compte la complexité et la variété des bénéfices organisationnels obtenus grâce au système d'information ainsi que l'aspect multidimensionnel de la performance organisationnelle (Marion *et al.*, 2012 ; Pesqueux, 2004 ; Salgado, 2013). En effet, cette méthode permet de prendre en compte les bénéfices intangibles des systèmes d'information inter organisationnels (Marthadan et Tang, 2012*b*, p. 90).

De plus, le choix du prisme de la performance, comme méthode d'évaluation intégrée de l'impact organisationnel des SGD, s'explique par le nombre de détenteurs d'enjeux qui utilisent le système et qui sont impliqués dans la recherche (Awadallah et Allam, 2015). Le prisme oriente les stratégies de l'organisation vers la satisfaction des besoins de plusieurs détenteurs d'enjeux. En ce sens, le prisme de la performance soutient la dimension inter organisationnelle des SGD.

La combinaison de ces deux éléments permet de mieux répondre à une problématique de recherche qui porte sur le « comment », à savoir : est-ce que les SGD affectent la performance organisationnelle (Uwizeyemungu et Raymond, 2010). Cela permet de mieux répondre à la problématique de gestion de notre recherche : « Comment aider les gestionnaires des destinations touristiques à gérer la performance d'un SGD, en tenant compte de l'atteinte des objectifs des détenteurs d'enjeux ? ».



### 2.3.6.2. Cadre de l'évaluation de l'impact des systèmes d'information

Le SGD est conceptualisé comme un système d'information inter organisationnel et une place d'affaires de type B2B2C (Chen et Sheldon, 1997 ; Sigala, 2014). La perspective adoptée est celle de l'OGD tout en prenant en compte la vision des détenteurs d'enjeux principaux afin de répondre à la problématique de gestion.

Le SGD étudié est déjà implanté : il s'agit donc d'une évaluation ex post. Les études d'évaluation de l'impact des systèmes d'information tentent d'établir la contribution du système à la performance organisationnelle (Drnevich, 2006 ; Michel et Cocula, 2014 ; Uwizeyemungu et Raymond, 2010). C'est cette forme d'évaluation et ce type de contenu qui intéressent particulièrement les initiateurs des systèmes d'information (Uwizeyemungu, 2008).

Les niveaux d'analyses sont déterminés par le choix du modèle processuel d'évaluation de l'impact organisationnel du SGD. L'impact du SGD est analysé à deux niveaux : au niveau de l'organisation (l'OGD) et à celui des processus d'affaires soutenus par le SGD (processus opérationnels et de gestion).

La perspective adoptée par notre recherche est celle de l'OGD qui investit et déploie le système, et ce, dans le but de répondre à la question managériale, c'est-à-dire d'aider les gestionnaires de l'OGD à « gérer la performance des SGD ». En effet, le prisme de la performance, qui fait partie du cadre théorique de notre recherche, est « un outil qui aide les gestionnaires à réfléchir aux stratégies à mettre en place, pour s'assurer que les besoins des détenteurs d'enjeux soient satisfaits » (Striteska et Spickova, 2012, p. 8). De plus, le prisme de la performance de Neely *et al.* (2002) est apparu en même temps que la notion de gestion de la performance (Bititci *et al.*, 2012). Les méthodes intégrées (comme le prisme) réunissent à la fois des indicateurs de la performance passée ainsi que des indicateurs du futur, en lien avec les stratégies de l'organisation et les attentes des détenteurs d'enjeux. Par conséquent, notre recherche propose aux gestionnaires

des OGD un outil exploratoire d'évaluation des SGD. Cet outil a la particularité de prendre en compte le point de vue des détenteurs d'enjeux de ce système inter organisationnel qu'est le SGD (Buhalis et Spada, 2000 ; Chen et Sheldon, 1997 ; Sigala, 2009, 2013 et 2014). Un tel cadre d'évaluation de l'impact du SGD permet à l'OGD de mieux comprendre les comportements (la « contribution ») et la satisfaction (les « attentes et les besoins ») des différents détenteurs d'enjeux.

### *2.3.6.3. Perspectives théoriques de notre recherche*

Utilisée dans de nombreuses études de l'impact des SI, la théorie des détenteurs d'enjeux dans sa perspective instrumentale permet d'identifier la prépondérance de certains détenteurs d'enjeux du SGD. Elle considère également l'asymétrie d'information qui existe au sein d'un SIIO et d'une PAE.

La théorie des ressources (RBV- *resource-based view*) « a été mobilisée dans le champ des systèmes d'information pour comprendre comment les entreprises doivent déployer leurs ressources technologiques » (Michel et Cocula, 2014, p. 41). Melville *et al.* (2004) ont retenu cette théorie afin d'intégrer plusieurs courants de recherche sur la performance des SI en un seul cadre théorique. Leur modèle intégrateur est à la base de notre cadre théorique. La théorie des ressources permet de définir la notion de SI ainsi que la performance organisationnelle des SI à travers des processus riches et contextualisés, des impacts sur l'efficience, l'efficacité et l'avantage concurrentiel. La théorie des ressources est utilisée dans des études d'évaluation des systèmes d'information (Chuang et Lin, 2017 ; Hsu, 2013 ; Liu, Ke, Wei et Hua, 2013 ; Nevo et Wade, 2011 ; Uwizeyemungu et Raymond, 2010 ; Wu, Zhong et Mei, 2011). Elle est également très mobilisée dans le domaine de la gestion stratégique (Brulhart, Guieu, Maltese et Prévot, 2010). Étant donné l'environnement hyper compétitif dans lequel œuvre l'OGD, il semble pertinent d'avoir recours à la théorie des ressources qui permet de considérer les ressources internes et externes de l'entreprise dont la ressource SI (Melville *et al.*, 2004).

C'est quand la théorie des ressources est mobilisée conjointement à la théorie des détenteurs d'enjeux (Brulhart, Guieu, Prévot et Maltese, 2010) qu'elle procure une vision encore plus complète de la situation. La théorie des ressources fait apparaître les forces et les faiblesses de l'entreprise à travers les ressources qu'elle mobilise. La théorie des détenteurs d'enjeux permet de faire le portrait des opportunités et des menaces, en quelque sorte, à travers les enjeux dont les détenteurs sont porteurs et la notion de responsabilité (Ghera, 2010b). Il s'agit d'associer l'environnement interne et externe de l'entreprise. Ces deux théories utilisées conjointement permettent aussi de comprendre les modèles de coopération entre concurrents, ce qui est représentatif des relations entre les membres de l'OGD (Fernandez et Le Roy, 2010), soit : des entreprises touristiques concurrentes qui coopèrent au sein du SGD.

### **2.3.7. Cadre théorique de notre recherche**

Le cadre conceptuel de notre recherche s'appuie sur la conceptualisation du SGD en tant que système d'information, système d'information inter organisationnel et place d'affaires électroniques selon les détenteurs d'enjeux organisationnels concernés. Il a été construit à partir du modèle intégrateur d'évaluation de la performance organisationnelle des systèmes d'information de Melville *et al.* (2004). Le cadre de cette recherche s'appuie sur la vision stratégique de l'organisation basée sur les ressources (RBV). Il considère les capacités TI des détenteurs d'enjeux externes.

Dans le cadre de cette recherche, le modèle processuel de Melville *et al.* (2004) est associé au prisme de la performance dont les dimensions permettent de connaître les attentes et le niveau de satisfaction des détenteurs d'enjeux internes et externes. Afin de combler le lien manquant dans le prisme de la performance, entre les résultats (la performance) et le SGD (Striteska et Spickova, 2012), notre cadre conceptuel intègre la notion d'effets des systèmes d'information sur les processus opérationnels et de gestion (Mooney *et al.*, 2001 ; Uwizeyemungu et Raymond, 2010). Par ailleurs, notre cadre théorique associe des déterminants d'ordre organisationnel (capacités de l'OGD)

et des déterminants d'ordre individuel (capacités et attentes individuelles) tout comme le fait le modèle de Sabherwal *et al.* (2006).

Selon ce cadre théorique, la satisfaction des détenteurs d'enjeux principaux fait partie intégrante de l'évaluation de la performance du SGD. Cela correspond à l'hypothèse du courant instrumental de la théorie des détenteurs d'enjeux, qui postule qu'il existe un lien implicite entre la satisfaction des détenteurs d'enjeux et la gestion de la performance (Jawahar et McLaughlin, 2001). En équilibrant les intérêts de ses détenteurs d'enjeux, l'organisme instigateur du système d'information inter organisationnel assure son succès à long terme (Papazafeiropoulou, Pouloudi et Poulymenakou, 2002). Il s'agit donc d'identifier les détenteurs d'enjeux principaux en tenant compte de l'importance, de la légitimité et de l'urgence de leurs intérêts vis-à-vis du SGD (Mitchel *et al.*, 1997).

Le cadre théorique de notre recherche (Figure 2.10) est composé de six blocs : (1) les caractéristiques du SGD ainsi que les capacités technologiques de l'OGD et les capacités complémentaires ; (2) les capacités et les attentes des détenteurs d'enjeux externes à l'organisme ; (3) les processus opérationnels et de gestion soutenus par le SGD ; (4) les effets d'automatisation, d'information et transformationnels du SGD sur les processus ; (5) les mesures de la performance des processus opérationnels et de gestion ; et (6) la satisfaction et la contribution des détenteurs d'enjeux utilisateurs du SGD.

Le premier bloc, les caractéristiques du SGD, désigne les ressources en technologie selon la définition de Melville *et al.* (2004), c'est-à-dire l'infrastructure technologique partagée à travers l'OGD ainsi que les applications et les fonctionnalités qui utilisent cette infrastructure. Le choix a donc été fait en suivant Melville *et al.* (2004) ainsi qu'Uwuzeyemungu et Raymond (2010), de ne pas considérer la valeur de l'investissement en technologie comme cela peut être le cas dans les études de l'impact des technologies. La distance existante entre les investissements en technologie et la

performance fait en sorte que la relation de cause à effet s'atténue (Barua *et al.*, 1995). L'utilisation d'une variable intermédiaire, comme l'infrastructure ou l'actif technologique, permet de mieux évaluer les impacts sur la performance des processus de l'organisation (Soh et Markus, 1995).

Toujours dans le premier bloc et associée avec les caractéristiques du SGD se retrouve la variable « capacité de l'OGD ». Il s'agit des compétences techniques des ressources humaines et du service responsable du système d'information. À cela s'ajoutent les compétences managériales de ce même service, la collaboration avec les unités opérationnelles et externes à l'organisme de gestion de la destination (Melville *et al.*, 2004 ; Reix, 2006). Les ressources organisationnelles complémentaires, qui ne sont pas technologiques, font également partie de ce bloc. Les ressources (ou les capacités selon l'appellation du prisme de la performance) sont le résultat d'une combinaison unique de personnes, habiletés, politiques et procédures, infrastructure physique, pratiques et technologies qui visent à créer de la valeur pour les détenteurs d'enjeux (Melville *et al.*, 2004 ; Neely *et al.*, 2002 ; Prévot *et al.*, 2010). À ce niveau également, les orientations stratégiques de l'organisme de gestion de la destination sont à considérer (Neely *et al.*, 2002).

Dans le second bloc se trouvent les capacités des détenteurs d'enjeux. Il s'agit des ressources technologiques et non technologiques des entreprises de la destination qui utilisent le SGD pour réaliser leurs processus opérationnels ou de gestion (Melville *et al.*, 2004). Les détenteurs d'enjeux (DE) utilisateurs du SGD sont considérés en fonction de leur prépondérance (Buhalis et Spada, 2000 ; Mitchel *et al.*, 1997 ; Neely *et al.*, 2002 ; Sigala, 2014). La définition des ressources est la même que précédemment, en considérant le lien avec les processus pour lesquels les DE ont recours au SGD (Melville *et al.*, 2004 ; Prévot *et al.*, 2010). Les capacités en technologie des détenteurs d'enjeux, internes à l'OGD, qui utilisent le système sont également considérées.

Le second bloc comprend également les attentes des détenteurs d'enjeux internes et externes à l'OGD. Cette variable représente la réponse à la question du prisme de la performance : « Que veulent-ils et de quoi ont-ils besoin ? » en lien avec le SGD (Neeley *et al.*, 2002). Cette question s'adresse à l'ensemble des détenteurs d'enjeux internes et externes selon le prisme de la performance. Elle vise à connaître la mesure dans laquelle un détenteur d'enjeux croit que l'utilisation du système l'aidera à obtenir des gains dans son rendement professionnel ; quelles sont ses attentes quant à l'utilisation du SGD et comment les capacités de la technologie l'aideront dans sa performance professionnelle. Ces attentes au sujet de la performance du SGD ont une influence sur le comportement d'utilisation du détenteur d'enjeux (Garfield, 2005 ; Venkatesh, Thong et Xu, 2016 ; Venkatesh, Morris, Davis et Davis, 2003, p. 447). Les détenteurs d'enjeux potentiels ont été identifiés par Buytendijk (2009) (voir le Tableau 2.13) et par Buhalis et Spada (2000) (voir le Tableau 2.14).

Le troisième bloc est constitué des processus de gestion et opérationnels. Cette variable est commune au modèle processuel et au prisme de la performance (Melville *et al.*, 2004 ; Neely *et al.*, 2002).

Le quatrième bloc représente les effets du SGD sur les processus. Les systèmes d'information produisent trois types d'effets sur les processus opérationnels et de gestion : des effets d'automatisation, des effets informationnels et des effets transformationnels (Mooney *et al.*, 2001). Il s'agit de variables intermédiaires entre le SGD et la performance des processus de l'OGD. Par exemple, lorsque les systèmes d'information se substituent à la main-d'œuvre (automatisation), la performance du processus peut s'évaluer au niveau de son efficience. Les effets d'automatisation visent l'amélioration de la productivité et la réduction des coûts de main-d'œuvre. Les effets informationnels proviennent de l'amélioration du traitement de l'information. L'effet informationnel permet d'améliorer la qualité des décisions des processus de gestion, il en résulte une plus grande efficacité des processus ainsi que des produits et des services de meilleure qualité. Une fois que des effets transformationnels ont lieu, l'organisation

se redéfinit, innove, améliore sa réactivité et sa flexibilité et en retire une valeur ajoutée (Mooney *et al.*, 2001). La démarche proposée dans notre recherche consiste à identifier les effets du SGD sur les processus opérationnels et de gestion de l'OGD ainsi que sur les indicateurs de performance de ces processus (cinquième bloc).

Ensuite, il s'agit de relever les indicateurs de performance sur le plan des processus, de la satisfaction et de la contribution des détenteurs d'enjeux, ce qui constitue le sixième bloc. Le construit de la satisfaction est très présent dans la littérature sur la performance des systèmes d'information : il s'agit d'une mesure perceptuelle de l'opinion de l'utilisateur (DeLone et McLean, 2016; Neely *et al.*, 2002).

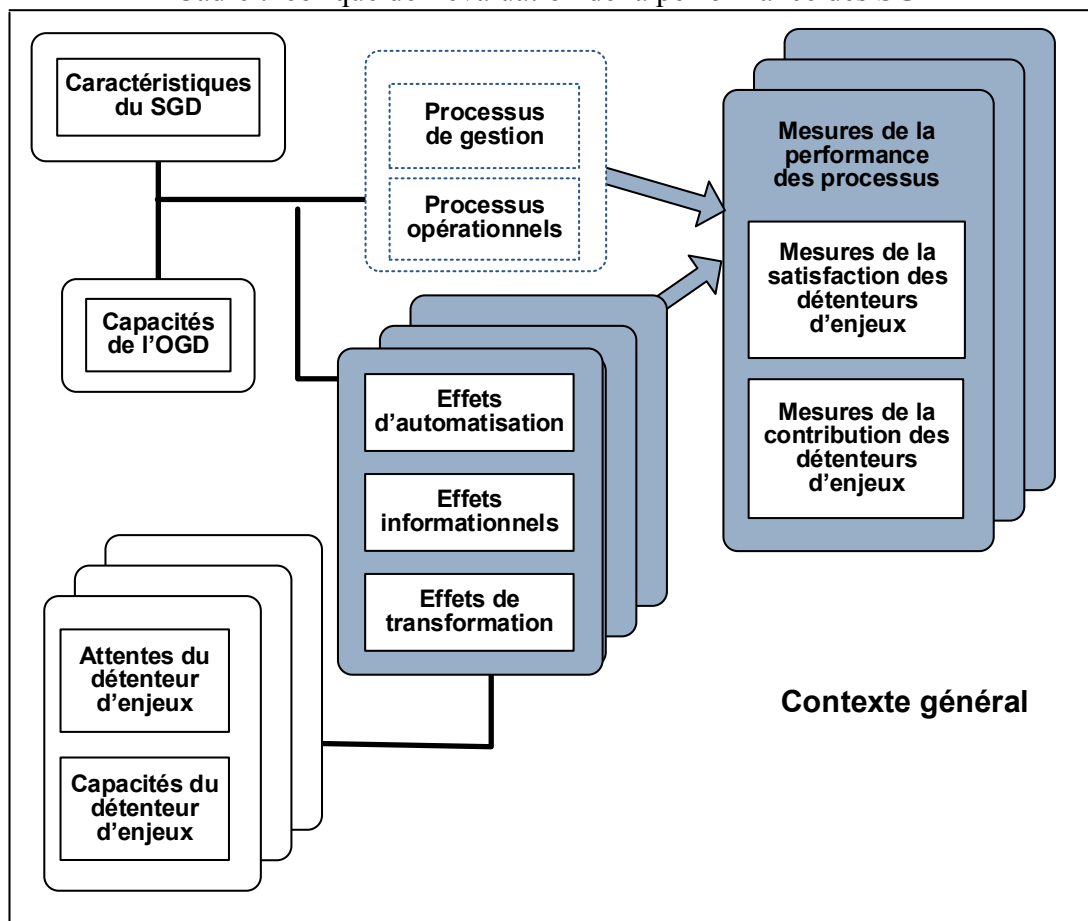
La contribution des détenteurs d'enjeux est une variable du prisme de la performance, qui définit ce que l'OGD attend de ses détenteurs d'enjeux comme comportement et contribution (Neely, Adams et Kennerley, 2002), notamment en ce qui concerne les comportements attendus : augmenter la fidélité et la rentabilité des DE. La contribution des détenteurs d'enjeux externes, pour sa part, est avant tout l'utilisation du système (DeLone et McLean, 2016).

Le cadre de notre recherche met en évidence la performance d'un SGD. La performance d'un SGD repose sur plusieurs facteurs concomitants et concurrents : les objectifs stratégiques poursuivis par l'OGD, les capacités mises en œuvre par tous les détenteurs d'enjeux ainsi que leurs comportements, la nature de leur contribution à la performance du SGD. Finalement, certains facteurs de l'environnement externe tels que les caractéristiques hyper compétitives de l'industrie peuvent avoir une influence sur la performance des SGD.

Notre objectif est de proposer un outil de gestion de la performance d'un SGD. Le cadre de l'évaluation de la performance d'un SGD est utilisé à cette fin. Ce cadre permet de décrire les relations existantes entre les dimensions de la performance soit, d'une part, les effets du SGD sur les processus opérationnels et de gestion et, d'autre

part, la satisfaction, la contribution des détenteurs d'enjeux (Figure 2.10). Les éléments sur lesquels porte plus particulièrement notre recherche sont représentés en bleu. Il s'agit d'identifier les effets du SGD sur les processus, les indicateurs de satisfaction et de contribution en lien avec ces effets.

Figure 2.10  
Cadre théorique de l'évaluation de la performance des SGD



Source : Adapté de Neely *et al.* (2002) ; Melville *et al.* (2004) ; Sabherwal *et al.* (2006).

À partir du cadre théorique, voici nos questions de recherche.



### 2.3.8. Questions de recherche

Notre recherche a pour objectif d'apporter une réponse à la question de gestion suivante : « Comment aider les gestionnaires des destinations touristiques à gérer la performance d'un système de gestion de la destination en tenant compte de l'atteinte des objectifs des détenteurs d'enjeux ? ». Cette question de gestion fait référence à la performance mitigée des SGD. Le problème managérial fait également référence à des difficultés en lien avec le pilotage de la performance du SGD. Un outil d'évaluation de la performance du SGD qui tiendrait compte du point de vue des détenteurs d'enjeux peut répondre aux attentes et besoins de l'OGD.

La question principale de notre recherche met l'accent sur l'objectif à atteindre :

« Comment évaluer un système de gestion de la destination? »

Elle prend en compte la performance du SGD selon chaque détenteur d'enjeux :

« En quoi la logique de performance et les dimensions de la performance d'un système de gestion de la destination diffèrent selon le détenteur d'enjeux concerné? »

Elle s'attarde également à l'intégration de ces dimensions dans un ensemble :

« Comment intégrer ces logiques et ces dimensions dans une démarche d'évaluation de la performance d'un système de gestion de la destination? »

La performance des SGD a souvent été analysée comme celle d'un site web de la destination qui est étudié du point de vue des clients. Cependant, il n'existe pas, à notre connaissance, d'outil pour évaluer la performance du SGD conceptualisé en tant que SIIO. Il n'existe pas non plus de modèle d'évaluation du SGD qui prend en compte, à la fois, la satisfaction des détenteurs d'enjeux internes et externes à l'OGD. Ce sujet n'est pratiquement pas traité par la littérature empirique, à l'exception des études de Buhalis et Spada (2000) et Sigala (2014). Ces deux études ont mené des enquêtes

auprès d'un grand nombre de détenteurs d'enjeux, intervenants à des niveaux différents, sur des systèmes différents. Il ne s'agit donc pas de la même approche.

La question principale et les sous-questions de recherche, qui permettent de répondre au problème managérial peuvent être énoncées comme présentées au Tableau 2.16. Les sous-questions de recherche sont formulées selon les dimensions du prisme de Neely *et al.* (2002) et considèrent les détenteurs d'enjeux internes à l'OGD (nos 1 à 6) et les détenteurs d'enjeux externes à l'OGD (nos 7 à 11).

Tableau 2.16  
Questions de recherche

<b>Question de gestion</b>
Comment aider les gestionnaires des destinations touristiques à gérer la performance d'un système de gestion de la destination en tenant compte de l'atteinte des objectifs des détenteurs d'enjeux ?
<b>Questions principales de recherche</b>
Comment évaluer un système de gestion de la destination ?
En quoi la logique de performance et les dimensions de la performance d'un système de gestion de la destination diffèrent-elles selon le détenteur d'enjeux concerné ?
Comment intégrer ces logiques et dimensions dans une démarche d'évaluation de la performance d'un système de gestion de la destination ?
<b>Sous-questions de recherche selon les dimensions du prisme de Neely <i>et al.</i> (2002)</b>
<b>Pour l'OGD :</b>
1- Quels sont les processus opérationnels et de gestion de l'organisme de gestion de la destination soutenus par le système de gestion de la destination ?
2- Quels processus soutenus par le système de gestion de la destination satisfont les attentes de chaque catégorie de détenteur d'enjeux ?
3- Quelles sont les capacités de l'organisme de gestion de la destination nécessaires pour gérer ces processus ?
4- Quels sont les effets du système de gestion de la destination sur ces processus ?
5- Quels sont les indicateurs de performance, jugés appropriés, pour mesurer la performance de ces processus ?
6- Quelles sont les contributions des détenteurs d'enjeux internes vis-à-vis du système de gestion de la destination ?
<b>Pour chaque catégorie de détenteurs d'enjeux organisationnels externes à l'organisme de gestion de la destination :</b>
7- Quels sont les attentes et les besoins par rapport au système de gestion de la destination ?
8- Quels sont les processus soutenus par le système de gestion de la destination qui les concernent ?
9- Quelles sont les capacités nécessaires pour gérer ces processus ?
10- Quels sont les effets du système de gestion de la destination sur ces processus ?
11- Quelles sont les contributions vis-à-vis du système de gestion de la destination ?

## **TROISIÈME CHAPITRE CADRE OPÉRATOIRE**

Ce troisième chapitre présente les éléments de notre cadre opératoire en cinq sections. La première permet de préciser notre positionnement épistémologique en relation avec l'objectif de notre recherche ainsi que notre position face aux défis méthodologiques présentés par les différentes formes d'évaluation. La stratégie de recherche retenue ainsi que les motifs justifiant ce choix sont exposés dans la deuxième section, ce qui inclut : la sélection du cas, des groupes de détenteurs d'enjeux ainsi que le choix des répondants au sein des groupes. La troisième section énumère l'approche utilisée pour la collecte des données et présente le profil des répondants. La quatrième section décrit l'analyse des données, c'est-à-dire la stratégie et les outils utilisés ainsi que la synthèse de la démarche. Finalement, le chapitre se termine avec les aspects éthiques de la recherche en sixième section.

### **3.1. INTRODUCTION**

#### **3.1.1. Objectif de notre recherche**

L'objectif de notre recherche est de développer un outil d'évaluation de la performance d'un système de gestion de la destination. Il s'agit de considérer un système de gestion de la destination en particulier avec ses détenteurs d'enjeux. À partir de l'information collectée grâce à des méthodes diverses (entrevues semi-dirigées et documents), il s'agit de faire ressortir les dimensions de la performance du SGD sur les processus organisationnels pour chaque groupe de détenteurs d'enjeux et d'intégrer ces dimensions dans une démarche d'évaluation du système de gestion de la destination.

La réalité cible du projet englobe : les capacités des individus à l'interne et à l'externe de l'organisme de gestion de la destination (OGD), les capacités technologiques et complémentaires de l'OGD, les caractéristiques (les fonctionnalités) du système de gestion de la destination (SGD), les effets du système sur les processus de gestion et

sur les processus opérationnels de l'OGD, la satisfaction des détenteurs d'enjeux ainsi que leur contribution et, enfin, les indicateurs de performance au niveau des processus.

### 3.1.2. Paradigmes épistémologiques

Les paradigmes guident le chercheur sur les plans ontologique et épistémologique et dans le choix des méthodes (Guba et Lincoln, 1994). Chaque paradigme possède une combinaison unique et fondamentale de croyances : une vision du monde exclusive (ontologie), une définition unique de la connaissance (épistémologie) et des méthodes de recherche appropriées. Les trois grands paradigmes « habituellement identifiés comme les principaux repères épistémologiques en sciences de l'organisation » sont les paradigmes : positiviste, interprétativiste et constructiviste. Ces trois paradigmes sont explicités au Tableau 3.1. Notre recherche adopte le paradigme interprétativiste. Prévost et Roy (2015) distinguent ainsi les trois paradigmes : « Le projet positiviste est d'expliquer la réalité, pour l'interprétativisme, ce sera avant tout de la comprendre à partir du point de vue des acteurs et pour le constructivisme, il s'agira essentiellement de la construire » (p. 29).

Tableau 3.1  
Comparaison des paradigmes

Questions épistémologiques	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Ontologie	Existence d'une réalité objective	Essence de l'objet ne peut être atteinte, réalité relative	Essence de l'objet ne peut être atteinte, n'existe pas
Relations entre humain et environnement	Indépendance du sujet et de l'objet	Dépendance du sujet et de l'objet Les yeux du chercheur ne sont pas neutres	
Chemin de la connaissance	Découverte, explication, connaissances généralisables	Compréhension de la motivation des acteurs	Co-construction avec les acteurs, finalité
Critères de validité	Vérifier, confirmer, réfuter	Idiographie, empathie envers l'expérience vécue par les acteurs	Adéquation, enseignabilité

Source : Adapté de Perret et Séville (2003). *Fondements épistémologiques de la recherche in Méthodes de recherche en management*, Thiéart *et al.* (dir.) 2<sup>e</sup> éd., Dunod, p.14.

### 3.1.3. Positionnement interprétativiste

Selon le paradigme interprétativiste, l'observateur est impliqué dans le processus et la réalité ne peut pas être saisie dans son essence. La connaissance est subjective et contextuelle (Prévost et Roy, 2015). « Pour l'interprétativisme, le processus de création de la connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité » (Perret et Séville, 2003 *in* Thiétart (dir.), p. 23). Les valeurs du chercheur font partie intégrante de la recherche sans qu'il soit possible de les exclure (Prévost et Roy, 2015). Le rôle du chercheur est de mettre en évidence la réalité des acteurs, leur interprétation des événements, de la situation, de son contexte et leurs motivations. La validité des connaissances repose sur les deux notions suivantes : le caractère idiographique des recherches et la capacité empathique du chercheur. Les connaissances produites, bien que contextualisées, sont « transférables dans la mesure où les utilisateurs potentiels sont capables de les adapter à leur propre contexte ». Finalement, les phénomènes étant indissociables de leur contexte, « il est impossible de distinguer les causes et les effets » au sens de relations de causalité (Prévost et Roy, 2015, p. 26). Cette citation signifie que l'interprétativisme implique des précautions : notre question de recherche vise la compréhension de ce qui constitue la performance d'un SGD plutôt que son explication. Le positionnement positiviste serait plus approprié pour identifier des relations de causes à effets, mais ce n'est pas le but de notre démarche.

#### 3.1.3.1. Justification du choix du positionnement interprétativiste

Le choix d'un positionnement épistémologique peut se faire par simple opposition à un autre. Cependant, il apparaît plus intéressant de justifier notre positionnement en lien avec la nature de notre problématique, notre conception de la recherche et sa finalité (Pottiez, 2011, p. 664; Weber, 2004). Pour asseoir la légitimité du positionnement de la recherche, Perret et Séville (2003, p.14) nous invitent à répondre à trois questions : (1) « quelle est la nature de la connaissance produite? (2) comment la connaissance

scientifique est-elle engendrée? (3) et quels sont la valeur et le statut de cette connaissance » ?

La réponse à la première question distance notre démarche du positionnement positiviste. En privilégiant les théories parcimonieuses et généralisables, le positionnement positiviste ne permet pas d'intégrer plusieurs éléments liés au contexte organisationnel et inter organisationnel. Il ne répond pas non plus à un besoin de données riches émanant du fait que la problématique de la performance des SGD est mal connue et a besoin d'être mieux comprise (Bornhorst *et al.*, 2010; Sigala, 2014). L'extériorité de la chercheuse face au terrain étudié, propre au paradigme positiviste, est difficilement conciliable avec notre objectif de recherche, avec les nombreux contacts établis sur le terrain ainsi qu'avec notre démarche. De plus, cela ne correspond pas à notre croyance sur la nature de la réalité.

Le constructivisme et l'interprétativisme présentent des similitudes sur le plan ontologique. Cependant, le cadre du constructivisme ne semble pas non plus être en accord avec notre positionnement et notre action sur le terrain. Même si nous avons passé du temps sur le terrain et écouté avec empathie les répondants, nous n'avons pas influencé l'action présente et à venir au sujet du SGD. Ce n'était pas notre mandat ni la finalité de notre démarche. Nous n'avons pas non plus fait participer les répondants du terrain de recherche, dès le début, à la construction théorique de notre objet de recherche (Perret et Séville, 2003). Nous avons préféré combiner une revue de littérature, nécessaire au processus doctoral, à une confrontation au terrain, afin d'élaborer un outil d'évaluation de la performance des SGD.

L'interprétativisme apparaît comme étant « réaliste, pragmatique et semblant tenir compte des apports de chacun des positionnements concurrents » (Pottiez, 2011, p. 665). Pour la chercheuse, la connaissance scientifique passe par une interprétation préalable de l'objet de recherche par le chercheur (hypothèse relativiste). Selon l'hypothèse intentionnaliste, les répondants font partie intégrante de la réalité et jouent

un rôle dans sa construction (Perret et Séville, 2003). Dans notre recherche interprétativiste, le chemin de la connaissance est celui de la compréhension des motivations des répondants, motivations qui sont révélatrices de leur expérience (leurs besoins et de leurs attentes). Même si la finalité n'est pas de construire avec les répondants « le sens qu'ils donnent à la réalité sociale », cette recherche valorise l'attention portée aux pratiques observées sur le terrain plutôt que la formulation de postulats relatifs à ces comportements (positivistes) et se base sur les perceptions des répondants et non sur des postulats. Elle reconnaît le caractère interprétatif et contextualisé de la connaissance scientifique produite sans être constructiviste (Perret et Séville, 2003, p. 20-21).

Finalement, le chercheur interprétativiste s'intéresse à appréhender des événements singuliers, ici une étude de cas unique, sans chercher à en tirer des lois universelles : le caractère idiographique de la recherche. Les capacités d'empathie que développe le chercheur s'expriment à travers le récit riche, détaillé, révélateur de l'expérience vécue par les répondants (Avenier et Gavard-Perret, 2012; Perret et Séville, 2003). Pour le paradigme constructiviste, « l'enseignabilité du construit » consiste à examiner si des connaissances génériques, telles que réinterprétées dans d'autres contextes que ceux à partir desquels ces connaissances ont été élaborées, procurent des repères fonctionnellement adaptés et viables pour agir intentionnellement dans ces autres contextes » (Avenier et Gavard Perret, 2012). Cela ne correspond pas du tout à notre démarche. Le positionnement interprétatif est justifié par le fait que (1) la performance des SGD est une problématique mal connue et peu explorée; (2) par l'approche de recherche qui s'intéresse en priorité aux répondants sur le terrain et à leurs représentations et, finalement, (3) par la démarche adoptée : une étude de cas unique et un récit contextualisé (Pottiez, 2011, p. 667).

Avant de présenter notre stratégie de recherche, il importe de situer cette recherche parmi les différentes formes existantes d'évaluations des SI.

### 3.1.4. Choix parmi les différentes formes d'évaluation des SI

L'évaluation des systèmes d'information comporte des dimensions génériques. L'exposé qui suit est structuré pour apporter des réponses aux questions indiquées au Tableau 3.2 (Uwizeyemungu et Raymond, 2009) : à quel moment l'évaluation est-elle réalisée ; quel est son objet ; dans quel but est-elle menée; comment évaluer et quel est le rôle des utilisateurs dans le processus d'évaluation.

Tableau 3.2  
Différentes formes d'évaluation

Caractéristiques	Littérature
<b>Quand évaluer</b> : dimension temporelle ; choix du chercheur	Ex ante : justification des investissements futurs Pendant : en continu Ex post : impact des systèmes
<b>Que faut-il évaluer</b> : objet contenu de l'évaluation	Performance du système Performance de la fonction SI Succès du système Réussite d'un projet Impact organisationnel du SI
<b>Dans quel but</b> : intention de l'évaluation	Évaluation formative Évaluation sommative
<b>Comment évaluer</b>	Évaluation par objectifs Évaluation inductive Évaluation par critères
<b>Rôles des utilisateurs</b>	Évaluation participante Évaluation non participante
<b>Méthodes (ou techniques)</b>	Économique ou financière Analyse stratégique Analyse générale : valeur, risque, processus de hiérarchie analytique Méthodes intégrées : multi attributs et multicritères, scénarios, tableaux de bord

#### 3.1.4.1. Dimension temporelle : ex ante, pendant l'implantation, ex post

Les mesures de la performance et les résultats de l'évaluation varient en fonction du stade de développement du système dans le temps (Reix *et al.*, 2016). Les évaluations réalisées ex ante ont souvent pour objectif d'évaluer la faisabilité du projet (Michel et Cocula, 2014). Les mesures de la performance qui permettent d'évaluer un système d'information en phase de développement différent de celles utilisées lors du déploiement ou de la livraison finale. La performance mesurée ex ante ou en cours de



déploiement ne garantit pas la performance lors de la livraison ou ex post. Les bénéfices ex post diffèrent parfois de ceux qui étaient prévus ex ante lors de la planification des SI (Schryen, 2013). Pour leur part, les évaluations, ex post visent à définir le niveau de performance des SI en lien avec les objectifs poursuivis par l'organisation : « la rentabilité des investissements, l'obtention d'avantages concurrentiels ou encore la satisfaction des utilisateurs » (Michel et Cocula, 2014, p.36). Elles alertent les gestionnaires et permettent d'éviter l'escalade de l'investissement dans des projets non performants (Keil, 1995). Pendant l'implantation, les évaluations ont pour objectif le contrôle des délais et des coûts d'implantation ; elles sont pertinentes dans le cas des investissements élevés dans des systèmes de gestion intégrés (ERP) qui occasionnent d'importants bouleversements organisationnels (Uwizeyemungu, 2008, p. 100). Cette recherche est une évaluation ex post, car le SGD étudié est opérationnel.

#### *3.1.4.2. Objet de l'évaluation*

Il s'agit de déterminer ici « quoi » évaluer. Dans la littérature, il existe cinq catégories d'objets d'évaluation différents : (1) la performance des systèmes d'information, (2) la fonction système d'information, (3) le succès du système d'information, (4) la réussite du projet et (5) l'impact du système d'information sur l'organisation (Michel et Cocula, 2014 ; Uwizeyemungu, 2008). Le choix dépend du chercheur en fonction de sa question de recherche et de ses intérêts (Dwivedi *et al.*, 2015).

#### *Évaluation de la performance du système d'information*

Ce type d'évaluation porte sur le système d'information, lui-même, et intéresse principalement les développeurs et les vendeurs. Il s'agit d'évaluer les aspects techniques du système d'information en laissant de côté la composante sociale et organisationnelle. Ces audits techniques, très axés sur l'outil, suivent l'évolution des temps de réponse, des débits et des taux de pannes : ils permettent de vérifier « la qualité méthodologique de la conception et du développement, la qualité des logiciels réalisés » (Dwivedi *et al.*, 2015; Reix *et al.*, 2016, p. 436).

### *Évaluation de la performance de la fonction système d'information*

Ce type d'évaluation est souvent mené par la personne responsable du service informatique et utilisé par la direction générale. Son objectif principal est de contrôler l'évolution des coûts et de décider de l'allocation de ressources complémentaires (Reix *et al.*, 2016). Étant donné que la fonction informatique contribue à la performance de l'entreprise, les organisations ont tendance à se concentrer sur l'efficacité de la fonction informatique elle-même ainsi que sur l'efficacité opérationnelle résultant de la fonction (Santa, Ferrer, Bretherton et Hyland, 2009).

### *Évaluation du succès des systèmes d'information*

Le thème du succès et de l'efficacité des systèmes d'information évalue l'interaction entre l'utilisateur et le système (Michel et Cocula, 2014, p. 44). Le succès est principalement évalué en termes d'utilisation et de satisfaction de l'utilisateur, même si certains modèles de succès incluent l'impact du système (DeLone et McLean, 2016, voir chapitre 2). Un système qui n'est pas utilisé est considéré comme un échec (Lyytinen et Hirschheim, 1987 ; Mardiana, Tjakraatmadja et Aprianingsih, 2015). DeLone et McLean (2003) définissent des instruments pour mesurer le succès technique (la « qualité du système »), le succès sémantique (la « qualité de l'information ») et le succès sous l'angle de l'efficacité. Le succès sous l'angle de l'efficacité est mesuré par « l'utilisation », « la satisfaction » des utilisateurs et les « bénéfices nets ». Le cadre d'analyse proposé par leur modèle permet d'évaluer également le succès du commerce électronique (DeLone et McLean, 2004).

Pour l'utilisateur, la qualité du système, bien que nécessaire, ne garantit pas l'utilisation du système qui dépend aussi de facteurs politiques, sociaux et institutionnels (Dwivedi *et al.*, 2015). Il importe également de distinguer les contextes d'utilisation volontaire des contextes d'utilisation obligatoire dans lesquels l'utilisation du système serait une condition nécessaire, mais pas suffisante du succès d'un SI. Finalement, la satisfaction de l'utilisateur est une mesure perceptuelle qui comporte certains biais et qui ne se traduit pas forcément en succès pour l'organisation (Uwizeyemungu, 2008).

### *Évaluation de la réussite d'un projet*

Cette perspective est utilisée par les équipes de projets et parfois par les fournisseurs de technologies. Le fournisseur de technologies a tendance à considérer la qualité technique du système et néglige les impacts organisationnels ; l'équipe de projet se concentre sur la livraison à temps et selon les ressources prévues, donc sur le processus d'implantation et non pas selon le point de vue de l'utilisateur (Dwivedi *et al.*, 2015).

Les critères de réussite les plus appropriés pour les évaluations de la réussite d'un projet se basent sur le fait qu'un projet répond à ses objectifs (Subiyakto et Ahlan, 2014). Les auteurs distinguent (1) la réussite du projet de la réussite de la gestion de projet ainsi que (2) le cycle de vie de la gestion de projet du cycle de vie du système d'information lui-même. Les perceptions des parties prenantes par rapport aux aspects techniques et aux aspects stratégiques doivent être prises en compte dans la mesure de la réussite du projet. Pour pallier les limites d'une vision réduite au projet, Subiyakto et Ahlan (2014) ont développé un cadre d'analyse processuelle (intran, processus, extrant) qui intègre les dimensions de la réussite du projet avec la satisfaction de l'utilisateur et son impact.

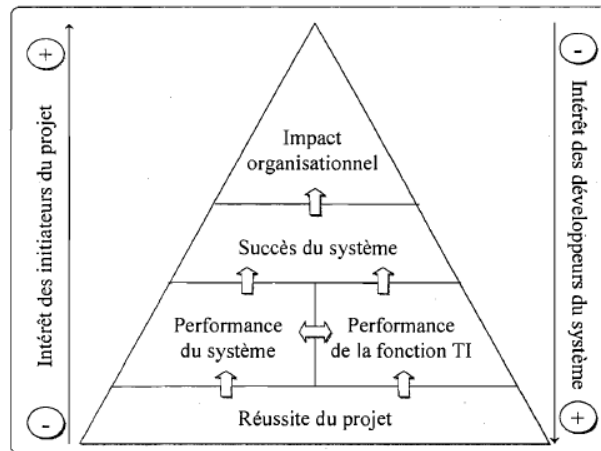
### *Évaluation de l'impact du système d'information*

Cette perspective tente d'établir la contribution du système d'information à la performance organisationnelle (Schryen, 2013). La contribution des systèmes d'information ne se limite pas au seul niveau de l'organisation : les gains peuvent se matérialiser au niveau des processus. « Toutefois le lien entre la performance locale et la performance globale n'est pas toujours facile à établir » (Reix *et al.*, 2011, p. 424).

La Figure 3.1 expose les liens qui existent entre les différentes formes d'évaluation selon l'objet (le contenu) de l'évaluation (Uwizemyemungu, 2008). Cette pyramide permet de visualiser la différence entre l'évaluation du succès du système (centrée sur l'utilisation et la satisfaction des utilisateurs) et l'évaluation de l'impact organisationnel du système d'information. Cette pyramide permet également de visualiser les intérêts divergents des différents détenteurs d'enjeux : très centrés sur le

projet et l'aspect technique du système pour les développeurs et plus orientés vers la finalité organisationnelle pour les gestionnaires initiateurs du projet (Dwivedi *et al.*, 2015). Notre thèse étudie l'impact organisationnel du SGD au niveau des processus opérationnels et de gestion.

Figure 3.1  
Pyramide des formes d'évaluation d'un système d'information



Source : Uwizemyemungu, S. (2008). L'évaluation de la contribution des systèmes de gestion intégrés à la performance organisationnelle : développement d'une méthodologie processuelle, Thèse DBA UQTR, p. 116.

#### 3.1.4.3. Intention de l'évaluation

L'intention de l'évaluation répond à la question : pourquoi évaluer? Autrement dit : que cherche-t-on à obtenir par la réalisation de l'évaluation ? Est-ce qu'il s'agit d'une révision à caractère comptable ou bien d'un diagnostic stratégique? Est-ce que les objectifs de l'évaluation sont principalement techniques (axés sur l'outil), économiques (résultats évalués par rapport aux objectifs) ou organisationnels (performance des processus)? (Reix *et al.*, 2016, p. 430). Dans la littérature, il existe deux grandes familles d'évaluations : les évaluations formatives (aussi appelées « éducatives ») et les évaluations sommatives (aussi appelées « normatives ») (Ababneh *et al.*, 2017).

### *Évaluation formative*

L'évaluation formative peut servir un objectif d'apprentissage organisationnel : le but principal est d'améliorer la qualité du système en cours de développement (Cui, Wang et Deng, 2014). Cette évaluation formative peut avoir lieu à n'importe quel moment du cycle de vie du système. Ces évaluations peuvent amener l'organisation à réformer le projet s'il n'y a pas suffisamment de fonds, de temps ou de compétences disponibles ou, encore, à terminer le projet si le projet a perdu de sa pertinence (Ababneh *et al.*, 2017). L'évaluation formative continue aide à minimiser le risque d'échec du système. Les évaluations formatives réalisées après la mise en œuvre du système peuvent occasionner des changements dans les objectifs organisationnels. L'objectif de l'évaluation peut passer d'un processus sommatif, visant à évaluer les résultats et les impacts, vers une approche formative, associée à une enquête en cours visant à minimiser le risque d'échec. La littérature appelle à un recours plus fréquent à l'évaluation formative en raison de son efficacité malgré le fait que, dans la pratique, elle soit peu utilisée (Ababneh *et al.*, 2017).

### *Évaluation sommative*

L'évaluation sommative vise à évaluer les résultats, les impacts du système d'information et la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints. Elle se concentre sur la responsabilité, sur des données financières opérationnelles et statistiques, ce qui concorde avec son caractère d'audit comptable (Ababneh *et al.*, 2017). Il s'agit de créer des informations résumant le mérite, la valeur et la signification d'un projet. Ce type d'évaluation ne tient pas compte des problèmes sous-jacents aux chiffres. Par conséquent, elle ne convient pas pour améliorer le système d'information.

En conclusion, les évaluations formatives évaluent le processus ou les moyens pour atteindre les objectifs et les résultats tandis que les évaluations sommatives évaluent les résultats obtenus grâce au système d'information (Marthandan et Tang, 2010).

#### *3.1.4.4. Approche de l'évaluation*

L'approche de l'évaluation traite du « comment » évaluer. La littérature distingue trois catégories d'approches : (1) l'évaluation axée sur les objectifs, (2) l'évaluation inductive et (3) l'évaluation par critères (Marthandan et Tang, 2010).

##### *Évaluation axée sur les objectifs*

L'évaluation axée sur les objectifs consiste à mesurer si l'entreprise a atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. En prédéfinissant les résultats, l'évaluation axée sur les objectifs ignore cependant l'imprévisibilité du changement. L'évaluation par objectifs oblige les porteurs de projets à se concentrer sur des quotas à atteindre au détriment d'offrir d'autres services appropriés, ce qui crée des contraintes artificielles (Blackburn et Athayde, 2000). Cette approche d'évaluation est sujette à des biais d'ancrage en lien avec les objectifs de départ. Par contre, elle facilite l'atteinte de ces objectifs. Cette approche est de nature déductive (Marthandan et Tang, 2010).

##### *Évaluation inductive*

Cette approche de l'évaluation, aussi nommée *goal-free*, se libère des biais d'ancrage, des objectifs fixés au départ. Elle assure une plus grande objectivité et permet de saisir les effets inattendus des systèmes d'information.

##### *Évaluation basée sur des critères*

Dans l'évaluation basée sur des critères, des critères généraux ont été définis aux fins de l'évaluation. Contrairement à l'évaluation basée sur les objectifs où les objectifs sont spécifiques au contexte organisationnel, les critères utilisés dans l'évaluation des critères sont généraux et non spécifiques à l'organisation (Marthandan et Tang, 2010). Cette approche est de nature déductive.

#### *3.1.4.5. Rôle des utilisateurs dans l'évaluation*

Les évaluations peuvent être participantes ou non participantes. La participation des utilisateurs à l'évaluation, en cours d'implantation, permet « l'accélération de l'adoption du système d'information par les utilisateurs ». Elle permet également au « concepteur du système d'information de recueillir des données sur les normes et la connaissance des utilisateurs » (Uwizeyemungu, 2008, p. 114). Toutefois, les utilisateurs peuvent ne pas souhaiter participer afin de cacher plusieurs éléments tels que leur incompétence ou leur indifférence (Baumard et Benvenuti, 1998, p. 173).

Il existe un lien entre l'intention de l'évaluation et le rôle des utilisateurs : par exemple, l'évaluation formative est forcément participante, puisque sa finalité est l'apprentissage des utilisateurs et des gestionnaires (Marthandan et Tang, 2010). L'évaluation non participante laisse toute la place à l'interprétation des évaluateurs et à leurs préconceptions. Ces évaluations se distancent de la réalité et comportent des biais.

#### *3.1.4.6. Méthodes d'évaluation de l'impact des SI*

Le terme « méthode » (ou technique) est utilisé ici pour désigner une séquence bien définie d'opérations élémentaires qui permet d'atteindre certains résultats si elle est exécutée correctement (Iivari, Hirschheim et Klein, 1998).

Les méthodes d'évaluation ex post sont variées. Elles peuvent être regroupées en quatre catégories : (1) les méthodes de nature économique ou financière : retour sur investissement, valeur actuelle nette, taux de rentabilité interne, modèle d'évaluation des options, analyses coûts-bénéfices ; (2) les méthodes d'analyse stratégique : avantage compétitif, facteurs critiques de succès ; (3) les méthodes d'analyse générale : analyse de la valeur, analyse du risque, processus de hiérarchie analytique – *analytical hierarchy process*; et, enfin, (4) les méthodes intégrées : analyses multi attributs et

multicritères, analyse par scénarios, tableaux de bord équilibrés (Uwizeyemungu et Raymond, 2009).

Les méthodes d'analyse stratégique font face à la difficulté de quantifier l'avantage stratégique obtenu via le système d'information, car il implique des interactions dynamiques avec des clients et des fournisseurs.

Les méthodes intégrées visent à couvrir la complexité et la variété des bénéfices organisationnels obtenus grâce au système d'information (Uwizeyemungu et Raymond, 2010). Maynard, Burstein et Arnott (2001) défendent l'utilisation de méthodes d'évaluation qui considèrent les perspectives de groupes multiples. L'inclusion de plusieurs groupes de référence produit une évaluation plus équilibrée qui peut être utilisée pour améliorer le système d'information du point de vue de chaque détenteur d'enjeux. Le processus d'évaluation doit être suffisamment souple pour s'adapter aux perceptions subjectives de la performance organisationnelle afin d'éviter les biais inutiles et les distorsions qui peuvent découler de l'utilisation d'une seule vision et d'un seul type de dimension. Les difficultés rencontrées par les chercheurs et par les chefs d'entreprise, à la recherche de preuves de la valeur opérationnelle des systèmes d'information au niveau organisationnel, sont assez similaires à celles rencontrées par la science de la gestion dans les études d'efficacité et de performance organisationnelle (Marthandan et Tang, 2012a). L'impact organisationnel des SI étant multidimensionnel, il est nécessaire d'utiliser une méthode qui prend en compte plusieurs dimensions pour l'évaluer (Marthandan et Tang, 2012b, p. 43).

#### *3.1.4.7. Options retenues dans notre recherche*

Bien qu'il n'existe pas de forme exclusive d'évaluation par étape du cycle de vie du SI, les études d'impact organisationnel sont généralement des études ex post. Il existe aussi des études ex ante qui, pour évaluer l'intérêt économique et la faisabilité du projet, vont évaluer l'impact organisationnel à venir (Reix *et al.*, 2011, p. 403). Les recherches sur



les évaluations d'impact organisationnel des SI sont rares (Marthandan et Tang, 2010). Elles peuvent avoir pour finalité le contrôle (sommatif) ou l'apprentissage (formatif).

Le Tableau 3.3 récapitule les caractéristiques des différentes formes d'évaluation des SI et expose les choix retenus pour notre recherche.

Tableau 3.3  
Différentes formes d'évaluation et caractéristiques retenues

Caractéristiques	Littérature	Notre recherche
<b>Quand évaluer</b> : dimension temporelle ; choix du chercheur	Ex ante : justification des investissements futurs Pendant : en continu Ex post : impact des systèmes	Ex post
<b>Que faut-il évaluer</b> : objet contenu de l'évaluation	Performance du système Performance de la fonction SI Succès du système Réussite d'un projet Impact organisationnel du SI	Impact organisationnel du système de gestion de la destination
<b>Dans quel but</b> : intention de l'évaluation	Évaluation formative Évaluation sommative	Intention sommative dans une démarche d'exploration
<b>Comment évaluer</b>	Évaluation par objectifs Évaluation inductive Évaluation par critères	Inductive
<b>Rôles des utilisateurs</b>	Évaluation participante Évaluation non participante	Évaluation participante : participants consultés individuellement
<b>Méthodes</b>	Économique ou financière Analyse stratégique Analyse générale : valeur, risque, processus de hiérarchie analytique Intégrées : analyse par scénarios, tableaux de bord	Intégrée : le prisme de la performance
<b>Approche de l'évaluateur</b>	Approche du consultant	Approche du consultant
<b>Dimensions méthodologiques</b>		
<b>Niveaux d'analyse</b>	Macro-économique, secteur industriel, organisation, processus et individu	Impact sur les processus de l'organisation (choix d'un modèle processuel)
<b>Perspective</b>	Dans l'intérêt de qui est-ce que l'évaluation est menée	L'organisme de gestion de la destination en tenant compte des DE internes et externes

Cette recherche s'inscrit dans la perspective des évaluations, ex post, de l'impact organisationnel du SI. Tel que préconisé par les concepteurs du prisme de la performance, la recherche a procédé à partir des besoins et des perceptions des

détenteurs d'enjeux principaux, selon une approche hiérarchique. La posture retenue est celle du « consultant » qui effectue la majeure partie du travail seul (Neely *et al.*, 2002) n'ayant pas reçu le mandat d'implanter un système d'évaluation. L'intervention se limite donc à l'identification des différentes dimensions de la performance du SGD et aux liens qui apparaissent entre ces dimensions au moyen de documents, d'entrevues individuelles et confidentielles ainsi que de la validation de notre compréhension avec certains participants. Toutefois, « il est important de reconnaître que la démarche du chercheur se construit au fur et à mesure de sa progression dans la collecte de données » (Hlady Rispail, 2002, p. 92).

Afin de préciser la stratégie adoptée dans notre recherche, les éléments qui la définissent sont exposés dans les sections suivantes : le caractère qualitatif de cette recherche, la démarche exploratoire, la logique inductive et, finalement, le choix de l'étude de cas unique avec groupes multiples.

## 3.2. STRATÉGIE DE RECHERCHE

### 3.2.1. Recherche qualitative

Une approche qualitative est utilisée en lien avec notre objectif de recherche qui est de répondre à la question suivante : « Comment évaluer la performance d'un système de gestion de la destination? » Cette question a un caractère descriptif. L'état des connaissances sur la performance des SGD et l'orientation des questions de recherche justifient l'élaboration d'un devis de recherche permettant de produire des données riches. En systèmes d'information, plusieurs études ont énoncé les limites associées aux approches économiques et financières (Kügler et Smolnik, 2013 ; Richter, Heidemann, Klier et Behrendt, 2013 ; Herzog, Richter et Steinhüser, 2015 ; Stefanou, 2001) et recommandent le recours aux approches qualitatives (Schultze et Avital, 2011). Les études qualitatives ont été développées en sciences sociales pour étudier des phénomènes sociaux à l'aide de données riches sous la forme de mots et d'images

(Myers, 2011). Elles sont particulièrement adaptées quand les phénomènes étudiés sont complexes et que l'on veut en acquérir une compréhension approfondie dans leur contexte réel (Schultze et Avital, 2001).

Afin de décrire le processus d'élaboration de la connaissance utilisé dans cette recherche par rapport à son objectif, les sections suivantes présentent la voie de l'exploration et le raisonnement inductif.

### **3.2.2. Recherche exploratoire**

Cette recherche qualitative est de type exploratoire. Elle s'intéresse à une problématique qui continue, au fil du temps, à poser des défis aux OGD (Buhalis et Spada, 2000 ; Sigala, 2014), soit : l'évaluation de la performance des SGD. Même si les SGD ne sont pas nouveaux, il n'existe pas à notre connaissance de cadre connu pour les évaluer dans leur dimension inter organisationnelle. La question « en quoi la logique de performance et les dimensions de la performance d'un système de gestion de la destination diffèrent selon le détenteur d'enjeux concerné ? » n'a pas encore de réponse dans ce contexte. Pour ces raisons, l'exploration a été adoptée dans le cadre de notre recherche. En effet, l'exploration peut être choisie par des chercheurs interprétativistes (Walsham, 2009). De plus, elle constitue une démarche qui a pour objectif l'étude de phénomènes nouveaux, peu ou pas documentés, et qui permet de devenir familier avec des faits, de générer de nouvelles significations et hypothèses (Prévost et Roy, 2015, p. 63 ; Trudel, Simard et Vonarx, 2006).

### **3.2.3. Logique inductive**

L'exploration fait ici appel à un raisonnement inductif applicable à l'étude de phénomènes nouveaux. Le raisonnement inductif consiste à passer du particulier au général, de l'observation des faits aux « principes » et aux « lois ». Lorsqu'il n'existe pas de théories solides sur lesquelles s'appuyer, une logique inductive s'impose. Le raisonnement inductif permet de structurer des données à priori ambiguës afin de produire du sens. Il s'agit d'un processus inférentiel qui permet de formuler des hypothèses, des modèles et des théories à partir de l'observation d'un ou de plusieurs faits particuliers (Cooper et Shindler, 2008, p. 705 ; Charreire -Petit et Durieux, 1999). Cette recherche utilise un raisonnement inductif avec l'intention de proposer un outil d'évaluation des SGD pour aider les gestionnaires à en gérer la performance.

### **3.2.4. Étude de cas**

Les stratégies de recherche exploratoires sont la théorie enracinée, l'ethnographie ou l'étude de cas (Nieto et Perez, 2000). Dans le cadre de notre recherche, des questions spécifiques sont formulées à partir d'une problématique managériale, d'une revue de littérature et d'un cadre prédéfini. Il ne s'agit donc pas de faire table rase de la théorie préexistante comme dans la théorie enracinée. Il ne s'agit pas non plus d'un travail ethnographique résultant d'une observation et d'une immersion de très longue durée sur le terrain. Par conséquent, l'approche privilégiée ici est plutôt celle de l'étude de cas : « L'étude de cas permet une compréhension profonde des phénomènes, de processus les composant et des personnes y prenant part » (Gagnon, 2012, p. 2).

« Le terme étude de cas est appliqué à des réalités fort différentes » (Hlady Rispal, 2002, p. 47) et fait référence à des techniques très diversifiées (Gummesson, 2000, p. 84). L'étude de cas constitue une stratégie de recherche à part entière et elle relève de démarches épistémologiques plurielles : elle est utilisée dans des démarches quantitatives et qualitatives autant avec des logiques déductives qu'avec des logiques

inductives ou encore inductives-déductives (Eisenhardt, 1989 ; Hlady Rispal, 2002 ; Yin, 1994).

Une étude de cas [...] examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 1990, dans Hlady Rispal, 2002, p. 48).

« Parmi l'ensemble des méthodes qualitatives appliquées à la gestion, l'étude de cas est la plus souvent utilisée » (Hlady Rispal, 2002, p. 50). Elle se prête particulièrement bien au contexte de l'organisation avec ses unités d'analyse et ses frontières ou à des situations de gestion explicitement définies. Le recours à « l'étude de cas se justifie par la complexité du problème à étudier » (Hlady Rispal, 2002, p. 48). En tant que stratégie de recherche, l'étude de cas peut être utilisée pour explorer les motivations des acteurs (Hlady Rispal, 2002). Il s'agit donc d'une stratégie utile pour identifier les attentes et la contribution des détenteurs d'enjeux du système de gestion de la destination.

L'étude de cas est « appropriée » pour répondre à une question de type « comment » (Prévost et Roy, 2015, p. 136). L'étude de cas est « le principal véhicule de recherche dans la tradition interprétative »<sup>32</sup> (Walsham, 2009, p. 15). L'étude de cas est donc pertinente à l'étude de la performance des SGD dans une situation où le problème posé est complexe et où la question de recherche est : « Comment évaluer un système de gestion de la destination? ». Étant donné la rareté des recherches empiriques sur le sujet, l'étude de cas exploratoire permet alors d'enrichir une base de connaissances (Robson, 2002).

En plus de fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, une des forces de l'étude de cas est : « d'assurer une forte validité interne, les phénomènes relevés étant des représentations authentiques de la réalité étudiée (Gagnon, 2012, p. 3).

---

<sup>32</sup> Traduction libre de « case studies provide the main vehicle for research in the interpretive tradition » (Walsham, 2009, p. 15).

Cependant, elle est onéreuse en temps et sa spécificité ne fait « pas bon ménage avec l'universalité » (*Ibid*, 2012). Il faut donc accepter que « les résultats de l'étude de cas soient, la plupart du temps, une théorie idiosyncrasique » (*Ibid*, 2012). Nous avons donc suivi les recommandations de rigueur de Gagnon (2012, p. 4) dans la réalisation de cette étude de cas.

Afin de préciser encore davantage la stratégie de recherche adoptée dans notre recherche, la section suivante présente le choix de l'étude de cas unique avec des groupes multiples.

#### *3.2.4.1. Cas unique avec groupes multiples*

Il existe plusieurs types d'études de cas : cas unique, cas multiples, cas multi sites et cas imbriqués. Dans le cas de notre recherche, il s'agit d'un cas unique comportant des groupes multiples. Le cas unique peut être utilisé en raison de l'unicité et de la rareté du phénomène ou pour révéler un phénomène encore inaccessible à la communauté scientifique (Hlady Rispal, 2002; Yin, 1994).

Le choix du cas unique peut être réalisé dans une « perspective instrumentale afin de faciliter une nouvelle compréhension d'un phénomène donné » (Prévost et Roy, 2015; p. 67). C'est le cas de l'étude de l'impact organisationnel d'un SGD qui n'a pas été encore abordé par la recherche sous l'angle des dimensions de la performance selon les différents détenteurs d'enjeux concernés. Le cas unique sélectionné constitue alors « un intérêt instrumental [...] il fait l'objet d'une analyse contextualisée en profondeur [...] en vue d'un intérêt externe » (Hlady Rispal, 2002, p. 78). La particularité de notre recherche est d'investiguer « comment aider les gestionnaires des destinations touristiques à gérer la performance d'un système de gestion de la destination [conceptualisé comme un système inter organisationnel], en tenant compte de l'atteinte des objectifs des détenteurs d'enjeux ».

L'étude de cas unique peut comporter des « sous-divisions où l'attention est concentrée de façon particulière » (Prévost et Roy, 2012, p. 68). En raison du contexte particulier des SGD, cette étude de cas comporte des sous-ensembles multiples jugés significatifs : les groupes de détenteurs d'enjeux. Sur un même site, il s'agit donc de comparer les perspectives de plusieurs catégories de détenteurs d'enjeux. Cette approche « accroit la compréhension du phénomène étudié » (Hlady Rispal, 2002, p. 81).

L'étude de cas réalisée comporte deux niveaux d'analyse : le premier niveau est celui de l'effet du SGD sur les processus de l'OGD et le second niveau est celui de l'impact sur la performance de l'OGD.

### **3.2.5. Étude transversale**

Pour étudier un objet il est possible d'effectuer une recherche sur le contenu (étude transversale) ou encore, sur le processus (longitudinale). Les études sur le contenu « cherchent à appréhender [...] de quoi est composé l'objet étudié » alors que les études sur le processus visent à saisir comment son comportement évolue dans le temps (Grenier et Josserand, 2003). Ces deux approches diffèrent dans la façon de prendre en compte le temps dans la recherche : l'étude transversale se compare à « un arrêt sur image » alors que l'étude sur le processus se déroule comme « un film » dans le temps (*Ibid.*, p. 116). Cela se matérialise aussi dans la formulation de la question de recherche ainsi que dans la méthodologie employée.

Hlady Rispal (2002) utilise le terme « démarche synchronique » pour désigner les études sur le contenu (ou transversales). « Une démarche synchronique compare les différentes perspectives [...] relatives à un même phénomène. [...] L'approche retenue dans le cadre d'une étude de cas unique [...] peut être principalement synchronique » (Hlady Rispal, 2002, p. 80).

Afin de répondre à la question de recherche, « Comment évaluer un système de gestion de la destination ? », une étude transversale, à un moment déterminé dans le temps, a été effectuée et permet « de surmonter la complexité perçue de l'objet de recherche » (Grenier, Josserand, 2003, p. 107). Toutefois, le cadre théorique mobilisé est celui d'une évaluation processuelle de l'impact du système de gestion sur les processus de la destination. Dans ce cadre, les processus sont opérationnalisés comme une variable et viennent enrichir la recherche sur le contenu et vice versa (Grenier et Josserand, 2003, p. 131).

Notre recherche procède par « décomposition » de l'objet à étudier » (Grenier et Josserand, 2003, p. 110) avec, comme première étape, l'identification des dimensions de la performance des SGD selon chaque catégorie de détenteurs d'enjeux. Après avoir effectué cette décomposition, l'accent est mis sur l'intégration des dimensions pour répondre au deuxième volet de notre question de recherche : « Comment intégrer ces logiques et ces dimensions dans une démarche d'évaluation de la performance d'un système de gestion de la destination ? » Il s'agit d'appréhender l'objet étudié dans son ensemble et dans ses formes (Grenier et Josserand, 2003, p. 111). Les dimensions sont regroupées à l'aide des catégories mobilisées dans le cadre théorique. Puis, à l'aide de matrices, ces catégories sont reliées aux détenteurs d'enjeux selon les processus et les fonctionnalités du SGD utilisés pour ainsi faire apparaître les dimensions de la performance du SGD propre à chacun. Le codage et la méthode des matrices, employée pour effectuer la classification, respectent à la fois le cadre théorique ainsi que la pluralité et l'importance des critères émergeant du terrain (Grenier et Josserand, 2003, p. 112).

Notre recherche contribue donc à la connaissance en adoptant une approche exploratoire transversale portant sur le contenu et les processus. Il ne s'agit pas d'une étude longitudinale.



### 3.3. COLLECTE DES DONNÉES

#### 3.3.1. Choix et présentation du cas unique

##### 3.3.1.1. *Sélection d'un cas unique instrumental*

La technique d'échantillonnage varie en fonction du type d'information nécessaire (Patton, 1997), mais elle doit satisfaire aux exigences d'homogénéité et d'hétérogénéité de l'étude (Maxwell, 1997). En recherche qualitative, les échantillons appartiennent à une catégorie nommée « échantillons utiles » (Maxwell, 1999) ou « théoriques » (Hlady Rispal, 2002). Il s'agit de choisir délibérément l'environnement ou les personnes à partir du critère selon lequel « les informations importantes ne peuvent pas être aussi bien obtenues en suivant d'autres choix » (Maxwell, 1999, p. 128). Le cas, dans cette recherche exploratoire fait « l'objet d'une analyse contextualisée en profondeur » : il constitue alors « un intérêt instrumental » (Hlady Rispal, 2002, p. 78).

Même s'il s'agit d'une étude de cas unique, le choix du cas a été réalisé, autant que possible, en fonction des critères de représentativité théorique et de richesse des données disponibles (Prévost et Roy, 2015). Le choix du cas unique avec groupes multiples permet ici de faciliter une nouvelle compréhension de la performance d'un SGD sous un angle qui n'a pas été encore abordé par la recherche.

Au niveau de la représentativité théorique, pour que le cas permette d'illustrer les phénomènes définis dans le cadre théorique de la recherche, nous avons choisi de cibler un SGD en particulier qui soit représentatif des systèmes de même niveau et de même type, soit un système de niveau trois ou quatre, selon les catégories de O'Connor (1999). Il s'agit donc d'un SGD qui (1) diffuse de l'information sur l'offre de la destination, qui (2) permet de réserver des produits et services en ligne, qui (3) utilise une base de données clients au niveau du marketing et (4) qui comprend la gestion stratégique intégrée de la destination (services de veille et de formation). Le fait de

respecter cette caractéristique dans le choix du cas et de l'expliciter permet de contextualiser la recherche en vue de réplcation dans le futur. C'est à ce titre que nous évoquons la représentation théorique et aussi dans la possibilité d'atteindre une saturation théorique au sein des groupes de détenteurs d'enjeux et des répondants (HladyRispa, 2002).

Il existe des OGD au niveau national, au niveau de l'État ou de la province, au niveau régional et au niveau local. Les OGD de niveau régional ont souvent fait l'objet d'études empiriques (Pike, 2004 ; Wang et Fesenmaier, 2003). Wang et Russo (2007) choisissent un échantillon de 260 « Convention & Visitors Bureau » (CVBs) de niveau régional incluant les comtés et les villes aux États-Unis pour évaluer la performance commerciale des SGD. Wang (2008) utilise le même échantillon de CVBs pour identifier les facteurs critiques de succès lors de l'implantation et la gestion des sites web des SGD. Cobos, Wang et Okumus (2009) étudient les activités de marketing relationnel basées sur le web de 260 CVBs. Gretzel et Fesenmaier (2002) ciblent 321 CVBs régionaux aux États-Unis et 63 OGD régionaux et locaux au Canada pour étudier l'impact du contexte organisationnel et des stratégies de l'OGD sur l'utilisation des technologies. En Amérique du Nord, c'est au niveau régional que l'on retrouve le plus grand nombre d'organismes qui possèdent et gèrent leur propre système de gestion de la destination. Le rôle des organismes régionaux consiste en la distribution et la promotion de la destination :

La coordination et la direction régionales des organismes touristiques régionaux aideront à bâtir et à soutenir des régions touristiques concurrentielles et viables, qui seront mieux placées pour attirer un nombre accru de visiteurs, accroître les activités économiques et créer des emplois partout dans la province (ministère du Tourisme et de la Culture de l'Ontario, 2011).

Les recherches empiriques semblent donc privilégier l'étude des OGD de niveau régional.

Huang et Lee (2009) choisissent la ville capitale de Washington pour étudier l'impact de son image sur l'identité nationale du pays. Parmi les destinations de niveau régional, les destinations urbaines semblent être les plus anciennes formes de destinations touristiques (Pike, 2004). Elles attirent des marchés aussi diversifiés que le tourisme de réunions, congrès, conférences, expositions, le tourisme d'agrément en lien avec le patrimoine culturel et historique, le magasinage, le tourisme médical ou religieux, les festivaliers et le tourisme éducatif (Buhalis, 2000). L'OGD d'une destination urbaine est tout à fait représentatif du niveau et du type d'OGD le plus répandu existant en Amérique du Nord (Wang et Russo, 2007 ; Pike, 2004 ; Wang et Fesenmaier, 2003 ; Gretzel et Fesenmaier, 2002 ; Sheehan et Ritchie, 2005).

Le cas unique sélectionné dans le cadre de cette recherche est l'OGD régional qui a le budget le plus important au Québec. Il s'agit de l'Office des congrès et du tourisme du grand Montréal maintenant nommé « Tourisme Montréal ». En tant qu'office des congrès et du tourisme d'une métropole, « Tourisme Montréal » est l'une des vingt-deux associations touristiques régionales (ATR) du Québec. Par sa taille et son importance, elle est tout à fait comparable aux « Conventions and Visitors Bureaus » (CVBs) des États-Unis ou aux OGD régionaux des autres provinces du Canada. Par conséquent, il est possible d'étudier l'impact de son SGD sur l'ensemble des processus opérationnels, ce qui n'est pas le cas des OGD de moindre envergure. La possibilité de généraliser à partir d'un cas unique est une question de jugement portant sur les attributs communs entre le cas choisi et la population cible. Le choix d'un SGD géré par un OGD régional urbain est donc un choix d'échantillon instrumental réaliste, pertinent et représentatif du plus grand nombre de SGD de catégorie trois ou quatre (O'Connor, 1999).

### *3.3.1.2 Présentation du cas « Tourisme Montréal »*

Les associations touristiques régionales (ATR) sont des organismes privés sans but lucratif et autonomes, créés par leur milieu régional et regroupant des membres

provenant des divers secteurs touristiques (hébergement, attraits, équipements touristiques, événements, commerces et services divers)<sup>33</sup>. Tourisme Montréal, la plus importante des 22 ATR du Québec, se rapporte à un Conseil d'administration paritaire hommes-femmes en 2018-2019. Ce conseil d'administration est formé de professionnels tous issus de l'industrie du tourisme montréalais. À la tête de son conseil d'administration, M. Philippe Sureau a contribué au démarrage et au développement de plusieurs des sociétés réunies pour former Transat en 1987.

Pour améliorer sa gouvernance et à la suite du rapport du vérificateur général en 2013, l'ATR Tourisme Montréal s'est doté de trois comités du Conseil : les comités de gouvernance, des ressources humaines et d'audit. Il a également adopté un code d'éthique signé individuellement par chaque membre du personnel et une déclaration d'intérêt signée par chacun des membres du Conseil d'administration<sup>34</sup>.

Les ressources financières de Tourisme Montréal, pour un total de 54,5 millions de dollars en 2018, proviennent principalement de la taxe sur l'hébergement (37,5 millions, soit 68,8 %). Le financement privé s'élève à 7,1 millions de dollars (y compris les cotisations du réseau de ses 900 membres) et le financement public représente 9,9 millions de dollars, soit 18,2 % de son budget annuel<sup>35</sup>.

Tourisme Montréal mobilise 85 employés en 2019. Ses employés sont répartis entre quatre divisions principales : (1) l'équipe marketing et communications, (2) l'équipe des ventes et services aux congrès, (3) l'équipe des relations publiques, accueil, recherche et développement du produit ainsi que (4) l'équipe des finances, administration et ressources humaines. Sa mission consiste à « positionner Montréal

<sup>33</sup>Définition saisie le 11 juin 2019 de <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=1089>.

<sup>34</sup> Communiqué : TOURISME MONTRÉAL : UNE GOUVERNANCE REVUE ET CORRIGÉE présenté à la Commission parlementaire de l'économie et du travail le 10 février 2014, tiré du Site web [http://mobile.tourisme-montreal.org/fichiers/Docs/Communique\\_Commission\\_parlementaire\\_10-02-14VF.pdf](http://mobile.tourisme-montreal.org/fichiers/Docs/Communique_Commission_parlementaire_10-02-14VF.pdf).

<sup>35</sup> Rapport annuel 2018 de Tourisme Montréal saisie le 11 juin de <https://toolkit.mtl.org/fr/etudes-rapports-et-statistiques>.

parmi les destinations urbaines les plus attractives en Amérique du Nord, reconnue mondialement pour son ouverture, sa vivacité et sa créativité » (Tourisme Montréal, 2019). Son mandat se décline comme suit : (1) maximiser les retombées économiques du tourisme; (2) développer et déployer des stratégies d'accueil touristique innovantes; (3) gérer et développer l'offre touristique; (4) positionner Montréal comme destination de choix pour organiser un événement ou un congrès le tout en (5) consultant les acteurs de l'industrie touristique. Tourisme Montréal se prononce sur les enjeux du développement économique, urbain et culturel de la métropole.

La division marketing et communications se subdivise en cinq services distincts : (1) le service des communications qui définit et met en œuvre des campagnes de publicité; qui développe des outils de promotion et d'accueil ; qui gère le site Web et les médias sociaux de Tourisme Montréal; (2) le service marché d'agrément fait la promotion de Montréal et assure la liaison entre les prestataires et les réseaux de distribution traditionnels et en ligne; (3) le service aux membres recrute des membres et des partenaires, assure le rayonnement des membres et des partenaires dans les outils de promotion, organise des activités de réseautage annuelles pour les membres; (4) les relations de presse accueillent la presse internationale, traitent avec les agences de relations publiques mandatées par Tourisme Montréal à l'extérieur du Québec (New York, Toronto, Mexico et Londres) et optimisent la couverture médiatique de la destination Montréal; (5) le service des technologies de l'information met en place des technologies fédératrices en intelligence de marché au profit des acteurs du tourisme (Tourisme Montréal, 2019).

En tant qu'OGD, Tourisme Montréal travaille en réseau avec ses membres, les entreprises touristiques de la région à la promotion et à la distribution de la destination. Son SI soutient ces activités de création de valeur en réseau.

### *3.3.1.3. Processus soutenus par le SGD de Tourisme Montréal*

C'est sur le plan des processus soutenus par le SGD que le choix de catégorie trois ou quatre devient important (O'Connor, 1999). Il s'agit de choisir un SGD qui offre des fonctionnalités informationnelles, transactionnelles et de gestion à ses détenteurs d'enjeux organisationnels. En ce qui concerne le volet informationnel et promotionnel, Tourisme Montréal utilise son SGD pour diffuser, aux touristes potentiels et à ses membres et partenaires organisationnels, de l'information sur le produit et les marchés touristiques.

Au plan transactionnel, le SGD de Tourisme Montréal permet aux touristes, via le moteur de réservation RéservIT, et aux congressistes, via le logiciel Passkey, d'effectuer des réservations de chambres d'hôtel. Il est également possible, via des sites co marqués ou des hyperliens, d'acheter des billets d'événements ou de spectacles en partant du site de Tourisme Montréal. Les hôteliers, par l'intermédiaire de RéservIT, offrent un inventaire de chambres et de forfaits à réserver sur le site de Tourisme Montréal. Le SGD de Tourisme Montréal offre donc également un volet transactionnel au moment de la collecte de données.

Sur le plan des autres processus soutenus par le SGD, tels que le transfert de connaissances et le soutien à la gestion, Tourisme Montréal utilise son site web pour diffuser à ses membres ses bases de données statistiques ainsi que le résultat de ses recherches. Il s'agit d'analyses des retombées économiques pour la destination, c'est-à-dire des informations sur le trafic aéroportuaire, sur la fréquentation des attractions touristiques, des événements et des expositions, les taux d'occupation et tarifs moyens des hôtels, l'utilisation des moyens de transport et le nombre de visiteurs<sup>36</sup>. Tourisme Montréal partage également avec l'ensemble de ses membres et partenaires (nommés dans cette thèse les « détenteurs d'enjeux externes »), qui comprend des organisations

---

<sup>36</sup> Extranet Tourisme Montréal <https://industrie.mtl.org/fr>, page web visitée le 18 avril 2018.

touristiques, le résultat de ses études de marché, par exemple, l'information sur le profil des touristes et sur les attraits des destinations concurrentes<sup>37</sup>.

Tourisme Montréal peut donc être catégorisée comme un OGD qui utilise son système de gestion en vue d'améliorer l'efficacité du marketing de l'ensemble de la destination, c'est-à-dire un SGD de catégorie trois selon la classification de O'Connor (1999). Tourisme Montréal tend à développer un SGD de la catégorie quatre en s'orientant vers une gestion stratégique intégrée de la destination particulièrement au niveau de son intégration des médias sociaux. Enfin, Tourisme Montréal scanne continuellement le web afin de transmettre au fournisseur de services touristiques concerné les commentaires qui sont diffusés à son sujet : en cela l'OGD soutient pro activement l'effort de gestion de l'image de marque de la destination en entier.

La structure de Tourisme Montréal de même que la description de son SGD sont présentées aux Annexes C et F.

Un autre aspect important dans le choix du cas unique est la possibilité de collecter une information riche (Hlady Rispal, 2002, p. 78). Cela dépend donc du nombre et de la diversité et de l'expertise des répondants. Ce point est explicité dans la prochaine section.

#### *3.3.1.4. Critère de richesse des données et répondants*

Étant donné que la collecte et l'analyse des données vont amener la chercheuse à suivre le principe intégrateur du cercle herméneutique, certaines caractéristiques des répondants<sup>38</sup> ont été considérées : il s'agit de leur expertise, de leur accès possible ainsi

---

<sup>37</sup> Extranet Tourisme Montréal <https://toolkit.mtl.org/fr/etudes-rapports-et-statistiques>, Sondage sur l'expérience des touristes à Montréal Clientèles d'agrément et d'affaires Rapport final – édition 2016, page web visitée le 20 mai 2018.

<sup>38</sup> Dans cette recherche, le terme de « répondant » fait référence aux individus qui ont participé à la recherche en représentant soit des détenteurs d'enjeux internes (employés de l'OGD Tourisme Montréal ou externes (employés d'entreprises membres de Tourisme Montréal).

que de leur ouverture à participer à cette recherche. La proximité de l'emplacement de Tourisme Montréal facilite l'accès à ses cadres et à ses détenteurs d'enjeux externes. L'expertise des dirigeants de Tourisme Montréal au niveau de la gestion des destinations a été reconnue quand Tourisme Montréal a été élu au poste de président du Conseil des destinations de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) pour un quatrième terme consécutif de deux ans. Tourisme Montréal a également initié en 2007 la création du Centre mondial d'excellence des destinations (CED) reconnu par l'Organisation mondiale du Tourisme, une agence spécialisée de l'Organisation des Nations Unies. Tourisme Montréal siège au conseil d'administration du CED. Finalement, le choix de Tourisme Montréal tient compte de la diversité de ses détenteurs d'enjeux principaux. Leur concentration géographique et leur regroupement en association sont des éléments qui favorisent la collecte de données.

Afin de poursuivre la description de notre collecte des données, la prochaine section détaille le processus de sélection des détenteurs d'enjeux externes en fonction des critères suivis.

### **3.3.2. Choix des groupes de détenteurs d'enjeux**

#### *3.3.2.1. Identification des groupes de détenteurs d'enjeux*

Étant donné la particularité de cette recherche qui est de proposer un outil de l'évaluation de la performance du SGD de Tourisme Montréal selon différentes perspectives, celles des principaux détenteurs d'enjeux, une première décision quant à la sélection des détenteurs d'enjeux consiste à définir une unité d'observation, soit les groupes de détenteurs d'enjeux principaux en fonction de leur pouvoir d'influence sur la performance du SGD et de l'urgence des enjeux en question.

Le choix des groupes de détenteurs d'enjeux a été réalisé parmi ceux qui sont reconnus pour leur influence sur la performance du SGD, dans la littérature : le consommateur,



les fournisseurs de produits et services touristiques, le secteur public, les investisseurs, les voyagistes, les agents de voyages et les fournisseurs de technologies (Buhalis et Spada, 2000). À cette liste s'ajoutent les entreprises de transport des personnes, les attraits touristiques, les organisateurs d'événements et de festivals (Currie, Seaton et Wesley, 2009 ; Ritchie et Crouch, 2003).

La représentativité théorique suppose une homogénéité des répondants du point de vue de la question à étudier. Leur sélection « doit autoriser l'étude du problème identifié [...] dans son aspect théorique et concret » (Hlady Rispal, 2002, p. 83) soit, ici, la performance du SGD selon la perspective des détenteurs d'enjeux. Dans notre recherche, cette homogénéité a été appliquée au fait que les détenteurs d'enjeux concernés devaient tous être utilisateurs du SGD. Il s'agit de l'OGD avec ses employés et ses gestionnaires ainsi que des fournisseurs de services touristiques (FST) membres de l'OGD. Cette recherche n'a pas pour objectif de recueillir directement le point de vue du consommateur, la littérature étant déjà abondante à ce sujet (Li, Peng, Jiang et Law, 2017 ; Wang, Law, Guillet Hung et Fong, 2015). Plusieurs études sur la performance des sites Web des SGD ont également été réalisées (Horan, 2010 ; Hofbauer, Stangl et Teichmann, 2010 ; Teichmann et Zins, 2008) comme en témoignent les méta-analyses de Park et Gretzel (2008) et celle de Law, Qi et Buhalis (2010). Dans cette recherche, la satisfaction du consommateur est une notion intrinsèque à la définition de la performance (Lorino, 2003 ; Neely *et al.*, 2002) et, en cela, c'est l'objectif principal poursuivi par chaque groupe de détenteur d'enjeux.

Le Tableau 3.4 regroupe les membres de Tourisme Montréal en dix catégories de fournisseurs de services touristiques. Ce regroupement a été réalisé à partir des catégories utilisées par Tourisme Montréal. Les seules catégories de détenteurs d'enjeux identifiées par Buhalis et Spada (2000) représentées ici sont : les fournisseurs de services touristiques, les voyagistes, les agents de voyages et le secteur public. Le consommateur est au cœur des préoccupations de chaque détenteur d'enjeux et ne concerne pas directement cette étude réalisée du point de vue inter organisationnel. Les

investisseurs sont également des fournisseurs de services touristiques (via la taxe d'hébergement et les cotisations des membres). Les fournisseurs TI ne sont pas membres de Tourisme Montréal et n'utilisent pas son SGD. Buytendijk (2009) identifie en plus les employés et la communauté dans sa typologie. Les employés font partie des détenteurs d'enjeux internes à l'OGD. La communauté utilise certainement le site web de tourisme Montréal et ils sont alors appréhendés dans la catégorie consommateurs. Pour le reste de la communauté qui utilise le SGD, cette information n'est pas disponible auprès de Tourisme Montréal.

Tableau 3.4  
Nombre de membres de Tourisme Montréal par catégorie

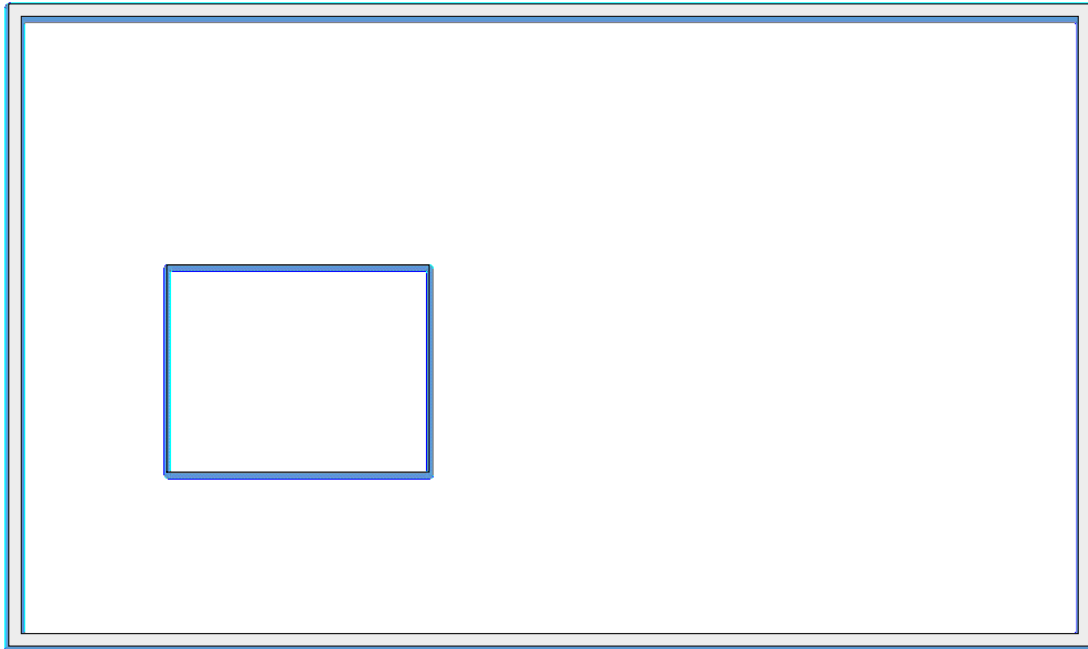
<b>Buhalis et Spada (2000)</b>	<b>Catégories de membre</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
<b>Fournisseurs de services touristiques</b>	<b>Hébergement</b> : appartements meublés, auberges de jeunesse, centres de villégiature et campings, gîtes touristiques, hôtels, hôtels appartements, motels, résidences universitaires et collégiales	175	24,7
	<b>Restaurants</b> , bars et boîtes de nuit, services spécialisés	170	24,0
	<b>Services aux congrès</b> : agents réceptifs, audiovisuel, avocats, banques, concepteurs de décors, courtiers en douanes, divertissements, experts-conseils, fournisseurs de nourriture et boisson, gestion d'expositions, imprimeries, photocopies, location d'équipement, marketing de congrès, photographes, publicité, promotion, producteurs événements spéciaux, services de main-d'œuvre, traducteurs, spas, traiteurs et service de bar, quotidiens, magazines, éditeurs, guides spécialisés en services congrès, experts en formation pour services aux congrès.	88	12,4
	<b>Attraits et activités</b> récréatives et sportives et attraits majeurs	85	12,0
	<b>Magasinage</b> : boutiques, artisanat, galeries d'art et centres commerciaux	65	9,2
	<b>Festivals</b> et événements	48	6,8
	<b>Lieux</b> de congrès, conférences et sites événementiels	20	2,8
	Associations (à répartir par secteur)	13	1,8
<b>Voyagistes et agents de voyages</b>	<b>Agents de voyages</b> locaux, grossistes et agents réceptifs : marché d'agrément, excursions, visites guidées	24	3,4
	<b>Transports</b> : aéroports, port, gares, limousines, autocars, sociétés aériennes, taxis, transport en commun et ferroviaire, transport fluvial	18	2,5
<b>Secteur public</b>	<b>Secteur public</b> : instituts d'enseignement et de recherche, gouvernement municipal	3	0,3
	<b>Total</b>	<b>709</b>	<b>100,0</b>

Afin de couvrir le plus large éventail de perspectives possibles, nous avons tenté d'obtenir des représentants du plus grand nombre de groupes de détenteurs d'enjeux. Toutefois, à la suite de nos démarches auprès de la direction de Tourisme Montréal, nous avons constaté que les différentes catégories de détenteurs d'enjeux n'apparaissaient pas sur notre liste, car elles n'utilisaient pas toutes le SGD, à savoir : les entreprises de transport, les magasins ainsi que certains festivals et événements.

Il est possible d'affirmer que les critères de la représentativité théorique, de la variété, de l'équilibre, de la richesse des données ainsi que de la sélection d'entreprises prêtes à participer ont été respectés afin de sélectionner les groupes de détenteurs d'enjeux et, au sein des groupes, les individus (Hlady Rispal, 2002, p. 83).

La Figure 3.2 fait apparaître les groupes de détenteurs d'enjeux qui composent le cas unique sélectionné. La démarche de sélection des entreprises au sein des groupes de détenteurs d'enjeux est détaillée à la section suivante.

Figure 3.2  
Cas unique avec groupes de détenteurs d'enjeux



### 3.3.2.2. *Critères de sélection des entreprises et individus au sein des groupes de détenteurs d'enjeux*

Une fois les groupes de détenteurs d'enjeux utilisateurs du système identifiés (hôtels, musées, agences), une seconde décision consistait à identifier le nombre et le type d'entreprises à interroger par groupe. L'échantillon des répondants par groupe de détenteurs d'enjeux est considéré comme non probabiliste, volontaire et avec motif (Robson, 2002). L'échantillon est volontaire tout comme la participation des dirigeants des entreprises membres de Tourisme Montréal et utilisateurs du SGD qui ont été contactés dans le cadre de notre recherche. L'échantillon avec motif offre un potentiel de découverte en fonction de l'objectif de recherche (*purposive sampling*, Robson, 2002, p. 265) et il est utilisé plus particulièrement dans les études de cas. Pour cette recherche, les répondants, ciblés au sein de chaque entreprise sélectionnée, l'ont été en fonction de leur capacité à identifier les dimensions de la performance du SGD. Il s'agit des gestionnaires des services qui utilisent le SGD pour diffuser de l'information, réaliser des transactions ou comme source d'information de gestion.

Les autres critères retenus pour la sélection des entreprises de cette recherche sont la variété et l'hétérogénéité au sein de chaque groupe de détenteurs d'enjeux. Cela a permis d'interroger des répondants ayant des attentes et des besoins diversifiés par rapport au SGD et de découvrir, potentiellement, une plus grande diversité de dimensions de la performance. Cette variété et cette hétérogénéité des répondants porte sur la taille des entreprises, leur affiliation ou non à un groupe, le mode de gestion (propriétaire gestionnaire, contrat de gestion, franchise) et le type de produits et services offerts (de luxe, budget moyenne gamme, gîte).

L'échantillonnage des entreprises qui appartiennent à un même groupe de détenteurs d'enjeux (par exemple : hôtels chaînes, hôtels long séjour, hôtels boutique et gîtes au sein du groupe hôtel) et qui présentent une variété de contextes et de situations permet de fixer à priori un nombre de répondants par catégorie de détenteurs d'enjeux. Ce nombre a été modifié en cours de recherche afin de respecter, autant que possible, une

logique de saturation théorique au sein de chaque catégorie de détenteurs d'enjeux. Ceci sera explicité dans la prochaine section.

Pour les groupes internes à l'OGD, l'objectif a été de couvrir plusieurs services différents qui réalisent des processus différents avec le SGD : le service aux membres, le service des ventes affaires, le service des ventes d'agrément, le service des congrès, les communications et le marketing. Le choix des groupes de détenteurs d'enjeux de cette recherche a été réalisé en collaboration avec les gestionnaires de chaque service et vise à représenter toutes les catégories de membres de l'OGD qui utilisent le SGD. Le nombre final de groupes et de répondants dépend aussi de la volonté de ces derniers à participer à la recherche.

Le Tableau 3.5 présente les critères utilisés dans le choix des individus parmi les groupes de détenteurs d'enjeux.

Avant de présenter la démarche de sélection des répondants, il importe de préciser que parmi les fournisseurs de services touristiques, seuls les hôteliers ont la possibilité d'utiliser le volet transactionnel du système de gestion de la destination<sup>39</sup>. En effet, ce volet n'existe pas sur le site web de Tourisme Montréal pour les autres produits et services.

---

<sup>39</sup> Situation qui prévaut en 2012 au moment de notre recherche (le 20 février 2012).

Tableau 3.5  
Critères d'échantillonnage pour atteindre une saturation théorique

Critères d'échantillonnage	Implications	Échantillon de notre recherche
<b>Représentativité théorique indispensable</b>	Homogénéité par catégorie de détenteurs d'enjeux en lien avec les processus soutenus par le SGD	Nombre suffisant pour atteindre une saturation théorique par groupe de détenteurs d'enjeux pour les hôtels et les attraits (voir nouveaux codes)
<b>Variété indispensable</b>	Des groupes de DE différents internes et externes Au sein d'une même catégorie, par exemple, les hôtels, recherche de répondants/organisations ayant des caractéristiques différentes ; entre les groupes des organisations qui utilisent différents processus soutenus par le SGD	Hôtels et B&B qui offrent des services différents par la taille de 1000 à 5 chambres), le mode de gestion (franchisé ou propriétaires indépendants), par le type de produit et service offerts (très grand luxe, luxe, boutique), par le positionnement de marché (congrès, individuels, longs séjours) ; des utilisateurs des différentes fonctions du SGD : agence de voyage congrès, attraits, hôtels (information, gestion, transaction)
<b>Équilibre souhaitable</b>	Un nombre équilibré de groupe en tenant compte des processus soutenus par le SGD.	Le groupe des hôtels est plus important que les autres, ce qui correspond à l'équilibre des membres : 25 % de tous les membres.
<b>Potentiel de découverte indispensable</b>	Sélection d'entreprises et de répondants qui offrent des données riches et qui sont prêts à participer à la recherche.	Cela a définitivement affecté l'équilibre inter-groupe, puisqu'aucun restaurateur n'a accepté de participer alors qu'ils représentent 24 % des membres, mais ils utilisent peu le SGD.
<b>Prise en compte de l'objectif de recherche, exigence logique</b>	Sélection selon l'objectif : génération de dimensions de la performance par catégorie de détenteurs d'enjeux et réunir les dimensions en une démarche d'évaluation.	Répondants sélectionnés en fonction de leur capacité à identifier des dimensions, des utilisateurs du SGD. Dans un hôtel, il y a deux répondants pour couvrir l'ensemble des questions.

Source : inspiré de Hlady Rispal (2002, p. 82). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion* ; De Boeck Université, Bruxelles, 250 p. et complété avec les informations du terrain de recherche.

### 3.3.3. Sélection des répondants

La sélection des répondants est décrite pour les détenteurs d'enjeux internes à l'OGD, puis pour les organisations membres de l'OGD (détenteurs d'enjeux externes), car elle peut varier sensiblement, selon ces deux groupes. Cet ordre correspond à celui du début de la collecte des données qualitatives.

En débutant les entrevues avec les répondants internes à l'OGD, il a été possible de se familiariser avec la structure du SGD et de finaliser l'identification des groupes de détenteurs d'enjeux principaux externes à l'OGD en même temps. La sélection des répondants internes à Tourisme Montréal vise à représenter la variété des unités de services impliquées. Notre choix initial était de contacter le directeur de chaque service, étant donné son influence dans la détermination des orientations stratégiques (Brouard, 2004 ; Marchand, 2009). Toutefois, il est rapidement apparu que les utilisateurs directs du SGD, les gestionnaires et les coordonnatrices, apportaient une description plus détaillée des processus, des fonctionnalités du SGD, de leurs utilisations et de leurs impacts sur les activités réalisées au quotidien.

#### *3.3.3.1. Sélection des répondants internes à l'OGD*

Le contact avec le terrain de recherche a débuté par une rencontre d'une journée avec la directrice des technologies de l'information afin de nous familiariser avec les fonctionnalités du SGD pour en faire la description. Cette description provient du verbatim de la rencontre qui a été enregistrée ainsi que du document descriptif de l'infrastructure (Annexe C). Les entrevues suivantes ont permis de corroborer cette description.

Pour identifier les différentes divisions, l'organigramme en date du 16 novembre 2012 a été utilisé (Annexe F). En janvier et février 2013, la participation de quatre vice-présidents a été sollicitée par courriel afin de mieux connaître les orientations stratégiques de l'OGD. Les personnes rencontrées à la suite de ces démarches ont été : une gestionnaire, la directrice du service aux membres et le vice-président Relations publiques et recherche qui nous a de plus présentée à ses homologues : le vice-président marketing et le vice-président média sociaux. Après ces rencontres, nous avons souhaité interroger des répondants qui utilisaient directement le SGD afin d'obtenir une information plus détaillée sur les processus soutenus ou non par ce SGD. Nous avons donc rencontré deux gestionnaires des communications, ce qui a confirmé

l'importance d'interroger également les personnes qui utilisent le SGD au quotidien afin de compléter les perspectives et de trianguler les données collectées. Les directeurs et les vice-présidents rencontrés ont aidé à identifier les gestionnaires et les coordonnateurs qui utilisaient le SGD. Ces rencontres ont eu lieu en février 2013.

La collecte des données à l'interne a été interrompue en raison de l'installation d'une nouvelle version du logiciel Destination 3000, une installation qui affectait, particulièrement en début d'année, le département des ventes affaires et le service des congrès. Les employés et gestionnaires étaient fort occupés avec l'implantation et ne pouvaient pas nous recevoir. Nous avons donc réalisé les entrevues avec les détenteurs d'enjeux externes pour ensuite revenir et terminer les rencontres à l'interne. Les rencontres avec la directrice, les quatre gestionnaires et les cinq coordonnateurs de ce département ont été réalisées entre les 16 mai et 5 juin 2013.

Le choix des répondants de la catégorie détenteurs d'enjeux internes à Tourisme Montréal a donc été réalisé en collaboration avec deux vice-présidents (Recherche et Marketing) et huit chefs de service de Tourisme Montréal. Un total de 21 détenteurs d'enjeux ont été contactés et 18 entrevues ont été menées entre le 13 septembre 2012 et le 5 juin 2013. Afin de se retirer de l'étude, les raisons évoquées par certaines personnes contactées étaient les suivantes : surcharge de travail (coordonnatrice des ventes affaires), manque de connaissances relativement au SGD (nouveau vice-président des ventes et service aux congrès). Dans ce dernier cas, les gestionnaires et les coordonnateurs sous la responsabilité du vice-président ont été encouragés par celui-ci à participer à la recherche. Aucune réponse ne fut obtenue de la vice-présidente Finances, administration et ressources humaines qui, depuis, a cessé de travailler pour Tourisme Montréal.

Le recrutement des répondants à l'interne a été effectué selon la technique « boule de neige » à partir du contact initial avec le vice-président recherche. Toutefois, ayant



débuté l'analyse des verbatims, nous avons été en mesure d'orienter la sélection afin d'obtenir une variété d'utilisateurs du SGD.

Cette sélection a respecté les critères de triangulation des sources d'information en choisissant de hauts dirigeants (les vice-présidents) et des directeurs ainsi que des gestionnaires et des coordonnateurs qui utilisent le SGD au quotidien dans la réalisation de différentes activités. Cette sélection a également permis de collecter des informations riches et pertinentes pour répondre à nos questions de recherche.

La prochaine section est consacrée au recrutement des répondants externes à l'organisme Tourisme Montréal.

#### *3.3.3.2. Sélection des détenteurs d'enjeux externes à l'OGD*

La sollicitation des répondants, détenteurs d'enjeux externes à l'organisme de gestion Tourisme Montréal, a été réalisée entre les 6 et 22 mai 2013 à partir d'une liste de 53 entreprises fournie par la directrice Médias, Ventes marché agrément et Services aux membres. Sur cette liste figurent des membres de Tourisme Montréal qui utilisent le SGD et qui sont connus pour leur volonté de participer aux différentes études menées par Tourisme Montréal. Voici la démarche suivie par la coordonnatrice du service aux membres, partenariats et marketing relationnel afin de produire cette liste : « nous avons un outil d'extraction de listes, lié à notre base de données. J'ai donc extrait une liste de tous nos membres, filtrée pour ne retenir qu'un contact par entreprise et j'ai ensuite pris un échantillon, par catégorie de membres, d'entreprises qui sont « actives » avec nos portails, outils et près de nous de façon générale<sup>40</sup> ».

La chercheuse a demandé que la liste comprenne entre 30 et 40 noms et que toutes les catégories de membres soient représentées dans cette liste. Spontanément, la directrice

---

<sup>40</sup> Extrait du courriel de Dominique Desrosiers, coordonnatrice – Services aux membres, partenariats et marketing relationnel adressé à Marie Claire Louillet, le 24 janvier 2013, à 11 h 27 am.

a identifié l'importance du secteur de l'hôtellerie. Le Tableau 3.6 résume la démarche de sélection des répondants qui suit.

La liste des membres à contacter, fournie par la coordonnatrice du service aux membres, comprend seize membres hôteliers qui ont été contactés par courriel le 6 mai 2013 : cinq d'entre eux ont accepté de participer à la recherche ; trois autres ont déclaré ne pas utiliser l'extranet de Tourisme Montréal ; huit n'ont pas répondu ou ont déclaré « ne pas être en mesure de participer » (extrait d'un courriel de réponse du 28 mai 2013).

La liste des membres à contacter comprend treize restaurants qui ont été contactés par courriel le 6 mai 2013 : aucun n'a souhaité participer à la recherche. Six gestionnaires d'activités ont été contactés par courriel le 22 mai 2013 et aucun ne figure parmi les répondants. Deux gestionnaires de musées ont accepté l'invitation envoyée aussi le 22 mai 2013 (Tableau 3.6).

Parmi les dix entreprises qui œuvrent dans le domaine des services pour les congrès, une seule a répondu favorablement au courriel du 22 mai 2013 : une agence réceptive.

Malgré la demande de la chercheuse, aucun centre commercial n'était répertorié dans la liste fournie. Cette catégorie de membres n'utilise pas le SGD.

La chercheuse a utilisé la liste des entreprises membres fournie par Tourisme Montréal tout en vérifiant qui, dans l'entreprise sélectionnée, utilise l'extranet Espace des membres de Tourisme Montréal. Dans une entreprise hôtelière, le directeur des ventes et la directrice des revenus ont souhaité tous deux participer à l'entrevue. Dans un autre hôtel de grande taille, la directrice des revenus venait d'être promue au poste de directrice des ventes : elle a été listée comme directrice des ventes même si elle a parfois mentionné son utilisation du SGD dans ses fonctions précédentes.

Tableau 3.6  
Liste de détenteurs d'enjeux externes membres de Tourisme Montréal

Catégories de membres	Nombre de membres	Date de contact	Nombre de participants	Refus de participer et pas de réponses
Hébergement	16	6 mai 2013	5	11
Restauration	13	6 mai 2013	-	13
Activités	6	22 mai 2013	-	6
Attraits- Musées	8	22 mai 2013	2	5 <sup>41</sup>
Services congrès	10	22 mai 2013	1	9
Totaux	53		8	44

### 3.3.4. Profil des répondants

#### 3.3.4.1. Profil des répondants internes à l'OGD

Le Tableau 3.7 présente le profil des employés de Tourisme Montréal, par poste, qui ont participé à notre recherche. Le vice-président Recherche, développement et relations publiques travaille depuis 25 ans chez Tourisme Montréal. Son homologue, vice-présidente marketing, a travaillé pendant sept années chez Tourisme Montréal : d'abord directrice des Communications médias et marché agrément, elle était en poste en tant que vice-présidente marketing responsable des communications, médias, presse internationale et service aux membres, depuis 18 mois, au moment de l'entrevue. Depuis, elle a quitté Tourisme Montréal, en 2016, pour un poste de vice-présidente aux affaires internationales chez l'organisme de gestion Destination Canada. Ces deux répondants ont pris le temps de partager avec nous leur longue expérience de la gestion des destinations : ils nous ont facilité l'accès aux autres répondants au sein de l'organisme.

---

<sup>41</sup> Il manque le courriel pour une attraction touristique sur la liste.

Tableau 3.7  
Profil des répondants internes à Tourisme Montréal

Postes	Nombres	Années d'ancienneté
<b>Vice-président</b>	2	25 et 7 ans
<b>Directeur</b>	3	De 25 ans à 1 an
<b>Directeur SI</b>	1	13 ans
<b>Gestionnaire</b>	7	De 17 ans à 1 an
<b>Coordonnateur</b>	5	De 10 ans à 1 an
<b>Total</b>	18	

La directrice des technologies est employée par Tourisme Montréal depuis treize ans. Elle a débuté en 2005 comme conseillère en systèmes et technologies. Elle a été promue en décembre 2009, directrice des technologies de l'information. Au moment de l'entrevue, elle planifie et dirige seule l'ensemble des activités du service technologies sur les plans : développement, amélioration et soutien des produits logiciels, bureautique et réseautique ; elle gère les ressources matérielles et financières tout en assurant une étroite collaboration avec les fournisseurs. Malgré un emploi du temps fort occupé, elle nous a consacré presque trois heures lors de l'entrevue.

La directrice du service aux membres est employée de Tourisme Montréal depuis 1997, soit 21 ans, en 2018. La directrice des services congrès, hospitalité et expérience a débuté sa carrière en banquets avec le groupe hôtelier Wyndham, puis au Ritz Carlton Montréal pour rejoindre Tourisme Montréal, en 2007, soit il y a un peu plus de onze ans, en 2018. Le directeur des communications et médias interactifs a commencé son emploi chez Tourisme Montréal peu de temps avant notre rencontre, en 2012, et il a quitté en 2014.

La durée d'emploi des gestionnaires rencontrés varie de 17 ans à une année, au moment des entrevues en 2013, avec une moyenne de neuf années d'ancienneté. Il s'agit en majorité d'une équipe de gestionnaires stables et expérimentés. Chez les coordonnateurs rencontrés, un répondant avait dix ans d'ancienneté et un autre neuf

ans ; la durée d'emploi des trois autres coordonnateurs, au sein de Tourisme Montréal, s'étend d'un à trois ans.

Le tableau suivant illustre la variété des postes occupés par groupe de détenteurs d'enjeux internes.

Tableau 3.8  
Liste des répondants internes par groupe de détenteurs d'enjeux

Groupes de détenteurs d'enjeux	Vice-Président	Directeur	Gestionnaire	Coordonnateur	Total
Vice-présidents	2				2
Service aux membres et ventes agrément		1	1		2
Communications		1	2		3
Développement des comptes			1		1
Ventes affaires			2	4	6
Service aux congrès		1	1	1	3
Service des technologies		1			1
Total	2	4	7	5	18

Étant donné qu'il n'y a qu'un seul répondant pour le service développement des comptes, ce groupe a été regroupé avec le service des ventes affaires. Ce regroupement est logique selon l'organigramme et les fonctions de travail puisque ce poste de gestionnaire (*lead catcher*) consiste à superviser les vendeurs internationaux qui établissent les premiers contacts avec les clients du marché des ventes affaires. Il sera toutefois intéressant de faire ressortir quelques différences lors de l'analyse sur le mode d'utilisation des processus soutenus par le système.

La section suivante permet de brosser le portrait des répondants externes à Tourisme Montréal.

#### 3.3.4.2. Profil des répondants externes à l'OGD

Le tableau suivant présente la liste des répondants qui représentent les détenteurs d'enjeux externes. Ils appartiennent tous à la catégorie des fournisseurs de services

touristiques (Buhalis et Spada, 2000). Au sein même de cette catégorie, plusieurs répondants ont été éliminés, car ils n'utilisaient pas le SGD.

Tableau 3.9  
Liste de détenteurs d'enjeux externes membres de Tourisme Montréal

Catégories de membres	Nombre de participants
Hébergement	5
Restauration	-
Activités	-
Attraits – Musées	2
Services aux congrès – Agence de voyages réceptive	1
Totaux	8

Lors du contact avec les entreprises, nous avons spécifié que nous souhaitions rencontrer des gestionnaires responsables de l'utilisation du SGD de Tourisme Montréal. Dans la plupart des établissements, cette responsabilité revient au directeur des revenus ou encore au directeur des ventes. Dans un hôtel, deux gestionnaires ont participé à l'entretien (direction des ventes et service des réservations), car leurs deux services étaient utilisateurs du système : cela explique qu'il y ait neuf personnes pour huit entreprises. Le Tableau 3.10 présente les répondants externes, membres de l'organisme de gestion, Tourisme Montréal, selon les postes occupés.

L'un des directeurs des revenus a étudié en tourisme au niveau collégial, puis a complété deux certificats en gestion des revenus à l'Université de Cornell. Il a occupé diverses fonctions en hôtellerie depuis 16 ans : directeur des réservations pendant 3 ans, directeur des ventes pendant 5 ans et directeur des revenus pendant 8 ans. Titulaire d'un diplôme de maîtrise en tourisme, un autre directeur des revenus cumule 15 années d'expérience en hôtellerie, notamment en tant que directeur e-commerce (3 ans), chercheur en tourisme (3 ans), directeur des ventes et marketing (2 ans) et directeur régional des revenus (1 an). Titulaire d'un diplôme de BAA en gestion hôtelière, le troisième directeur des revenus œuvre dans le domaine de l'hôtellerie depuis 12 ans, dont 10 années à la direction des réservations et des revenus de l'établissement participant.

Titulaire d'une licence en tourisme, le directeur des communications travaille depuis 10 ans en tourisme : 1 an dans une agence de voyage réceptive, 4 ans comme délégué commercial dans un hôtel, 18 mois dans un musée et 3 ans au niveau des congrès en direction du développement.

Titulaire d'un diplôme de BAA en administration des affaires, l'un des directeurs des ventes occupe depuis 13 années des postes en direction des ventes en hôtellerie de luxe. Un autre a 30 ans d'expérience en tant que directeur des ventes, dont 18 dans l'établissement participant.

Finalement, le coordonnateur est titulaire d'un diplôme de maîtrise en muséologie et travaille depuis 6 ans dans l'entreprise participante après avoir occupé divers postes en tourisme.

Tableau 3.10  
Postes occupés par les répondants externes à Tourisme Montréal

Postes occupés	Nombre	# Années dans la profession en 2018
Propriétaire exploitant	1	8 ans
Directeur des revenus	3	16, 15 et 12 ans
Directeur des communications	1	10 ans
Directeur des ventes	3	30, 16 et 13 ans
Coordonnateur	1	6 ans
<b>Total</b>	9 <sup>42</sup>	

Cinq entreprises sur huit représentent le secteur hôtelier avec des établissements de tailles différentes : un établissement de plus de 500 chambres, 3 établissements de taille moyenne (100 à 150 chambres) et un gîte de cinq chambres (Tableau 3.11). La plupart des entreprises existent depuis cinq ans et plus, en 2018, deux d'entre elles, depuis plus de 100 ans.

<sup>42</sup> Un hôtel est représenté par le directeur des ventes et la directrice des revenus : il n'y a donc que 8 entreprises représentées.

Tableau 3.11  
Catégories des entreprises participantes

Catégorie	Nombre	# d'années d'existence en 2018
Hôtel de plus de 700 chambres	1	60 ans
Hôtel de 100 à 150 chambres	3	106, 17 et 13 ans
Gîte de 5 chambres	1	7 ans
Musées	2	123 et 5 ans
Agence réceptive - Services congrès	1	36 ans
<b>Total</b>	8	

Les cinq établissements hôteliers sont classifiés comme suit : un hôtel cinq étoiles, deux hôtels de quatre étoiles, un hôtel de deux étoiles et un gîte classé quatre soleils (Tableau 3.12). Dans une certaine mesure, cela représente la diversité présente dans l'offre hôtelière montréalaise. L'un des musées est membre de Tourisme Montréal depuis son ouverture, il y a 5ans. Le gîte est devenu membre l'année qui a précédé son ouverture à des fins de réseautage.

Tableau 3.12  
Classification des hôtels participants

Catégorie	Nombre	Membres depuis # d'années en 2018
Hôtel 5 étoiles	1	
Hôtels 4 étoiles	2	
Hôtels 2 étoiles	1	
Gîte 4 soleils	1	8 ans
<b>Total</b>	5	

Les modes de gestion des cinq établissements hôteliers diffèrent pour inclure : deux établissements indépendants gérés par les propriétaires ou par des gestionnaires et trois établissements affiliés à des groupes hôteliers mondiaux soit par contrat de franchise, soit par contrat de gestion (Tableau 3.13).



Tableau 3.13  
Mode de gestion des hôtels participants

Mode de gestion	Nombre
Indépendant	2
Contrat de gestion d'un groupe hôtelier	1
Franchisé par un groupe hôtelier	2
<b>Total</b>	<b>5</b>

L'un des musées est une franchise alors que le deuxième attrait et l'agence réceptive, qui offre des services congrès, sont des entreprises touristiques gérées localement.

La section suivante complète la présentation des données avec l'inventaire des documents qui ont été collectés.

### 3.3.5. Inventaire des documents collectés

Les documents collectés ont servi à confirmer les données issues des entrevues. Le contenu des documents n'a pas été codé en tant que tel. Le Tableau 3.14 liste l'ensemble des documents collectés pendant notre étude de cas. Les organigrammes de Tourisme Montréal sont en Annexe F. La documentation sur D 3000, le logiciel de CRM utilisé par Tourisme Montréal, a permis de compléter la description de l'infrastructure technologique de Tourisme Montréal réalisée à partir des données d'entrevue avec la directrice des technologies et systèmes.

La consultation et l'analyse de ces documents ont permis de :

- relever les spécifications techniques et fonctionnelles du système de gestion de la destination de Tourisme Montréal ;
- prendre connaissance des indicateurs et des mesures de performance utilisés au niveau des processus et, surtout, au niveau de l'organisme (rapports annuels) ;
- connaître les processus soutenus par le système de gestion de la destination ainsi que les noms des personnes concernées par son utilisation à l'interne (organigrammes et environnements Web) ;

- se familiariser avec l'extrait de certains processus (calendrier des événements et des congrès, infolettre, guide touristique);
- les seuls indicateurs de performance au niveau des processus collectés nous ont été remis par le vice-président marketing (*Key performance indicators*). Il n'y avait aucun autre document disponible à ce sujet dans les autres services. Ce document a permis de compléter la liste des indicateurs de performance des processus de e-Marketing.

Tableau 3.14  
Inventaire des documents collectés

Numéros	Documents Tourisme Montréal	Collecté
1	Environnements Web dec 2011	✓
1.1	Documentation D 3000	✓
2	Organigrammes juin 2013	✓
2.1	Organigramme Comité de gestion 2013	✓
2.2	Organigramme Relations publiques recherche et développement 2013	✓
2.3	Organigramme marketing 2013	✓
2.4	Organigramme Marché Affaires 2013	✓
3	Rapport annuel 2013	✓
4	Rapport annuel 2012	✓
5	Mémoire T. MTL 2014	✓
6	Rapport annuel 2017	✓
7	Bilan touristique annuel 2016	✓
8	Calendrier des événements 2018-19	✓
9	Calendrier des congrès 2018	✓
10	Guide touristique	✓
11	Carte touristique	✓
12	Formation aux membres 101 - 14 mai 2013	✓
13	Key performance indicators 2013	✓
14	Indicateurs de performance de Tourisme Montréal validés par VP recherche	✓
15	Indicateurs de performance de Tourisme Montréal validés par gestionnaire	✓

La présentation de la collecte de données se poursuit avec la présentation de l'instrumentation de cette recherche.

### 3.3.6. Instrumentation de la recherche exploratoire

Les instruments utilisés pour la collecte de données et pour leur analyse jouent un rôle de centration et de délimitation de la recherche (Miles et Huberman, 2003). L'étude de cas se conforme à un protocole d'étude qui assure une recherche uniforme de l'information et un traitement homogène des données (Yin, 1997).

Dès le départ, une instrumentation de recherche formelle (protocole d'entrevue annexe D) a été adoptée tout en conservant la possibilité de l'adapter au fur à mesure de la collecte et de l'analyse des données (Miles et Huberman, 2003). Le recours à une instrumentation préalable présente l'avantage de renforcer l'efficacité et la force de l'analyse par la suite, d'accroître le degré de comparabilité des résultats entre les groupes de détenteurs d'enjeux et de diminuer le biais du chercheur (Miles et Huberman, 2003). Toutefois, «les instruments préconçus et structurés rendent le chercheur aveugle au site» (Miles et Huberman, 2003, p. 72). C'est pourquoi il a été utilisé de manière flexible afin de s'assurer de couvrir l'ensemble des questions sans interrompre le répondant.

#### 3.3.6.1. Modes de collecte de données

Le mode de collecte de données primaires de notre recherche est l'entretien en profondeur. Les rencontres que nous avons toutes réalisées, en personne, sur le lieu de travail des participants, sauf une au téléphone, étaient d'une durée d'une heure en moyenne. Il est arrivé que certaines entrevues soient plus courtes, car toutes les questions n'étaient pas pertinentes, notamment, pour les détenteurs d'enjeux externes qui n'utilisaient pas les fonctionnalités transactionnelles du système de gestion de la destination.

*Saturation théorique.* Le nombre d'entrevues a été déterminé par la saturation théorique par groupe de détenteurs d'enjeux, à l'exception de deux groupes externes.

Une seule entreprise spécialisée en services aux congrès a accepté de participer : une agence de voyages réceptive et deux musées seulement ont pu être recrutés. À l'interne, un seul répondant était disponible pour le service développement des comptes, cette entrevue a donc été traitée au sein du groupe de détenteurs d'enjeux des ventes affaires, tel que mentionné au point 3.3.3.1. Dans la section 3.3.4, la saturation théorique a été explicitée par le nombre de nouveaux codes rencontrés à chaque verbatim codé.

*Triangulation des sources d'information.* La collecte multi-angulée des données comporte des données orales provenant d'entrevues, quelques données écrites (rapports annuels, extraits de tableaux de bord utilisés...), l'analyse des sites web consommateurs, de l'Intranet et de l'Extranet. La diversité des groupes de détenteurs d'enjeux apporte également une richesse de perspectives. Finalement, la variété des positions hiérarchiques au sein de l'organisme entre les coordonnateurs, les gestionnaires, les directeurs et les vice-présidents a contribué à trianguler les sources d'information et à enrichir nos données.

Les objectifs de notre recherche exploratoire et le choix de notre étude de cas unique à groupes multiples (groupes internes et 3 groupes externes) comme stratégie de recherche rendent pertinente une approche qui allie étendue et profondeur : l'entrevue semi-dirigée permet de recueillir des données riches sur les perceptions, les sentiments et les réflexions (Miles et Huberman, 2003; Yin, 2003). La section suivante présente l'élaboration du protocole ainsi que les tests pilotes réalisés.

#### *3.3.6.2. Entretien semi-directif*

« Une des forces de l'étude qualitative est la possibilité de découverte et de réorientation du travail en fonction d'observations nouvelles réalisées » (Hlady Rispal, 2002). Un protocole d'entrevue semi-dirigée a été utilisé afin de centrer l'entrevue sur les dimensions de la performance du système en lien avec les attentes, les besoins et les comportements d'utilisation des détenteurs d'enjeux (Annexe D). « Le soin apporté

à la conception de l'entretien peut faire la différence au niveau de la qualité des données recueillies et des analyses conduites (Miles et Huberman, 2003, p. 72).

Le protocole d'entrevue prévoyait une certaine flexibilité pour permettre d'explorer les questions qui surgissent en cours d'entrevue favorisant ainsi l'émergence de nouvelles connaissances. Les entrevues ont toutes été enregistrées en format audio mp3 grâce à une enregistreuse numérique et des notes ont été prises pendant les entrevues. Les observations ont été consignées par écrit après chaque rencontre et un verbatim mot à mot a été produit pour chacune des entrevues. Les verbatims et les fichiers audio ont été enregistrés dans un même dossier.

Le protocole d'entrevue semi-dirigée a également été réalisé en respectant les quatre phases identifiées par Hlady Rispal (2002) : (1) ouverture (sur les attentes concernant la performance du système de gestion de la destination), (2) centrage (sur la description des processus, l'utilisation du système ainsi que la définition de la performance), (3) approfondissement (sur les bénéfices de l'utilisation) et (4) conclusion (traitant des contributions).

Les questions du protocole servant aux entrevues ont été créées en tenant compte des indicateurs théoriques regroupés selon les éléments du cadre théorique de notre recherche : les processus utilisés, les attentes, les effets du système, les dimensions de la satisfaction, les indicateurs de l'impact au niveau des processus et au niveau de l'organisme et les indicateurs de la contribution (Annexe D).

L'ouverture a pour objectif de mettre le répondant en confiance et de lui permettre d'aborder les thèmes qu'il souhaite en lien avec la recherche. Après la lecture et la signature du formulaire de consentement, l'entrevue débute avec la question ouverte suivante : « Dans le cadre de votre travail, pour quelles activités utilisez-vous le système de gestion de la destination ? » La formulation des questions permet l'exploration : « quelle est votre définition, pouvez-vous préciser, décrivez votre

utilisation ». « Comment évaluez-vous la performance du système de gestion de la destination de Tourisme Montréal ? ». Afin d'approfondir les thèmes principaux, des suggestions d'énoncés de relance sont incluses dans le protocole : reformulation miroir, demande d'information ou de précision « pouvez-vous m'en dire plus », « voulez-vous dire que ». Le protocole d'entrevue est adapté selon les groupes de détenteurs d'enjeux : une série de questions spécifiques, portant sur les capacités technologiques de Tourisme Montréal, a été développée pour la direction des technologies de l'information.

#### *3.3.6.3. Test pilote*

Le protocole d'entrevue a été soumis à quelques experts, dont le directeur de notre recherche. Le choix des experts (une ancienne gestionnaire de Tourisme Montréal et un hôtelier) a été guidé par des raisons pratiques et aussi afin de représenter deux catégories de détenteurs d'enjeux (internes et externes à l'OGD) qui utilisent fréquemment le SGD. Ces tests pilotes ont permis de valider l'utilité des questions en respect avec le cadre conceptuel, de vérifier la clarté et la simplicité du vocabulaire utilisé ainsi que la séquence des questions ouvertes.

Les premiers verbatims ont été transcrits afin d'observer plus finement encore le déroulement de l'entrevue et les corrections nécessaires ont été apportées au protocole. Malgré les tests pilotes et la rigueur de la méthode de recherche, de légères modifications ont été apportées au protocole d'entrevue en cours de recherche, selon les détenteurs d'enjeux interrogés et l'étendue de leur utilisation du SGD.

#### *3.3.6.4. Entrevues réalisées*

Nous avons réalisé au total 26 entrevues pour un total de 1665,22 minutes d'enregistrement et 448 pages de verbatim (mot à mot). Les entrevues avec les détenteurs d'enjeux externes ont duré un total de 396,48 minutes soit une moyenne de

49,56 minutes par entrevue. Les entrevues effectuées auprès des détenteurs d'enjeux internes ont duré un total de 1268,74 minutes soit 70,49 minutes en moyenne. Le Tableau 3.15 présente les durées des entrevues ainsi que la fonction des répondants.

Tableau 3.15  
Durée des entrevues et fonctions des répondants

Interne (I) Externe (E)	Répondant numéro	Nombre de pages arial 11 pts	Minutes d'enregistrement
I Membres	0	14	96,10
I SI	1	29	160,00
I Membres	2	14	59,02
I VP	4	9	39,51
I VP	5	18	55,21
I VP	6	20	65,04
I Communications	7	18	61,00
I Communications	8	18	113,40
E Hotel	9	14	46,37
E Gîte	10	16	69,41
E Hotel	11	16	46,52
E Hotel	12	18	74,26
E Hotel	13	11	26,38
E Musée	14	10	30,19
E Agence	15	20	70,26
E Musée	16	13	33,09
I V. Affaires	20	19	62,02
I V. Affaires	21	19	99,35
I V. Affaires	22	19	53,44
I V. Affaires	23	14	33,49
I V. Affaires	24	8	17,52
I V. Affaires	25	26	65,18
I Congrès	26	19	54,17
I Congrès	27	27	64,11
I Congrès	28	14	88,17
I Dev. Comptes	29	25	82,01
Total	26 répondants	448	1 665,22

### 3.3.6.5. Information collectée

Le Tableau 3.16 présente une synthèse de l'information collectée et des sources d'information utilisées.

Tableau 3.16  
Informations collectées par source

Entrevue réalisée avec	Information collectée	Triangulation : autres sources d'information
<b>Directrice TI</b>	Caractéristique SGD	Schéma SGD, autres répondants Site Web, Intranet et Extranet Documentation D3000 (site web du fournisseur de logiciel)
	Principaux processus soutenus par SGD	
	Capacité TI de l'OGD	
	Capacités autres de l'OGD	Rapport annuel
	Effets automatisation, informationnels et transformationnels du SGD sur les processus	
	Satisfaction ou non avec SGD	
	Contribution au SGD	
<b>Vice-présidents</b>	Orientations stratégiques	Rapport annuel validation avec VP et autre répondants
	Indicateurs de performance des processus	Document remis sur les KPI utilisés
	Principaux processus soutenus par SGD	Documentation D3000, Schéma SGD, Direction TI, autres répondants, validation avec VP
	Indicateurs de la contribution demandés des DE	
<b>Directeurs, gestionnaires et coordonnateurs internes</b>	Processus de gestion et opérationnels y compris transactionnel	Documentation D3000, Schéma SGD, Site Web, Intranet et Extranet Direction TI,
	Effets d'automatisation, informationnels et transformationnels du SGD sur les processus	
	Leurs attentes par rapport au SGD	
	Leur satisfaction ou non avec SGD	
	Leur contribution au SGD	
	Quelques mesures appliquées directement à l'évaluation de leur travail	
	Capacités TI individuelles	
<b>Participants externes</b>	Processus opérationnels	Schéma SGD, Site Web, Extranet répondants internes, direction TI
	Capacités TI organisationnelles et individuelles	Notre connaissance du domaine, répondants
	Effets du SGD sur les processus des DE externes	
	Leur satisfaction ou non	
	Leur contribution au SGD (utilisation)	Validation avec un VP et un gestionnaire



Étant donné le choix de la démarche, soit une démarche qualitative interprétative, l'analyse des données d'entrevues a débuté pendant la collecte des données (Paillé, 1994 ; Yin, 1997).

### 3.4. ANALYSE DES DONNÉES

Cette section nous permet d'exposer tout d'abord les principes suivis lors de l'analyse des données en 3.4.1, puis de présenter les types d'analyse retenus en 3.4.2. et les outils utilisés pour la codification des données issues d'entrevues et des documents en 3.4.3. Les principes respectés sont exposés dans la section suivante.

#### 3.4.1. Analyse des données d'entrevue

##### 3.4.1.1. *Principes suivis*

L'objectif de l'analyse de notre recherche qualitative exploratoire est d'élaborer, par raisonnement inductif, les dimensions et les indicateurs servant à la démarche d'évaluation du système de gestion de la destination. Il s'agit de « rendre compréhensibles des réalités complexes en les réduisant à leurs composantes » (Miles et Huberman, 2003, p. 172) et d'avoir une vision claire de ce qui constitue la logique de la performance du système de gestion de Tourisme Montréal (quoi) selon chaque groupe de détenteur d'enjeux puis pour l'ensemble des groupes (qui) et en lien avec quel usage (processus) (Denscombe, 2010).

Le principe du cercle herméneutique a été suivi pour guider la collecte et l'analyse des données, car il permet de comprendre un phénomène dans sa globalité et sa complexité (Prévost et Roy, 2015) :

Le cercle herméneutique « repose sur une comparaison systématique et réitérée des données. Il privilégie le sens qui se dégage des mots et des concepts utilisés par les locuteurs par rapport à leur contexte » (Hlady Rispal, 2002, p. 156).

Le fait de mener directement les entrevues a permis d'observer et de prendre en note les expressions non verbales. Cette interaction avec les répondants vient enrichir et mettre en contexte les données collectées. De plus, pendant l'entrevue, il a été possible de préciser l'interprétation en reformulant les propos du répondant et de valider ainsi notre compréhension. Plus rares, mais présents à quelques occasions, certains discours politiques ou énoncés promotionnels de la part des répondants ont également pu être suspectés (Alvesson, 2003). Ils seront commentés au fur et à mesure de la présentation des résultats.

L'analyse a débuté dès les premières entrevues afin d'adapter le protocole grâce aux informations qui émergent du terrain. L'ordre des questions a été modifié ainsi que la façon de terminer l'entretien par une question ouverte : « est-ce qu'il y a un autre sujet que vous aimeriez aborder en lien avec le système de gestion de la destination ? ».

La collecte et l'analyse de données ont été effectuées par la même personne (la chercheuse elle-même), ce qui dispense de vérifier l'accord inter codeurs. Cependant, un audit de qualité a été réalisé afin de vérifier notre compréhension du discours du répondant.

### **3.4.2 Processus d'analyse**

Le processus d'analyse exige d'avoir une démarche systématisée et de procéder méticuleusement et minutieusement afin d'atteindre un certain degré de formalisation (Miles et Huberman, 2003, p. 18). Nous avons donc suivi les recommandations de Gagnon (2012) et de Hlady Rispal (2002) en les adaptant au contexte de l'étude de cas unique contenant « des sous-divisions où l'attention est concentrée de façon particulière » (Prévost et Roy, 2015, p. 136).

Il importe de préciser que, dans notre recherche, chaque unité d'analyse a d'abord été étudiée globalement pour l'ensemble des détenteurs d'enjeux du SGD, ensuite pour

chaque groupe de détenteurs d'enjeux. La comparaison des groupes entre eux à l'aide de matrices partiellement ordonnées (Miles et Huberman, 2003, p. 319) a permis de faire ressortir des similitudes et des différences sur le plan des indicateurs. Ensuite, les résultats de l'analyse ont été assemblés, toujours à l'aide des matrices partiellement ordonnées, et ce, afin de faire ressortir les dimensions de la performance du SGD pour chaque groupe de détenteurs d'enjeux, puis pour l'ensemble des répondants, dans une méta matrice qui regroupe les précédentes. Finalement, ces données ont été comparées aux indicateurs identifiés par la littérature sur l'évaluation de la performance des systèmes d'information inter organisationnels (chapitre 2, section 2.3.2).

Le Tableau 3.17 présente le type de matrice pour chaque groupe de DE : (1) la première composante est constituée des processus managériaux et opérationnels soutenus par le SGD qui satisfont les attentes des détenteurs d'enjeux ; (2) la seconde composante est formée des effets d'automatisation, informationnels et de transformation (Mooney *et al.*, 1995) ; (3) la troisième composante regroupe les indicateurs de mesure de la performance des processus utilisés par le groupe de détenteurs d'enjeux. Il importe en effet de contextualiser les dimensions en les reliant aux différents processus, soutenus par le SGD et utilisés par le répondant.

Tableau 3.17  
Performance du SGD pour un groupe de détenteurs d'enjeux

Effets SGD sur processus	Indicateur de performance	Satisfaction DE

Pour répondre aux questions principales de recherche, il s'agissait de faire émerger les dimensions de la performance du SGD par groupe de détenteurs d'enjeux et, ensuite, de regrouper ces dimensions en une démarche d'évaluation de la performance d'un SGD.

Pour réaliser cette analyse, les répondants ont donc été répartis entre plusieurs groupes de détenteurs d'enjeux (DE) du système de gestion de Tourisme Montréal. Les DE internes ont été regroupés selon les processus et fonctionnalités du SGD qu'ils utilisent : les vice-présidents, le service aux membres, les ventes affaires, le service congrès, les communications. L'entrevue réalisée avec la direction du service des technologies a été analysée à part étant donné sa spécificité.

La répartition des DE externes a été effectuée selon le secteur auquel appartenait l'entreprise du répondant : les hôtels et les gîtes touristiques, les musées et l'agence réceptive congrès.

Le processus d'analyse comprend le traitement des données et leur interprétation (Gagnon, 2012).

### **3.4.3. Techniques d'analyse**

Les techniques d'analyse utilisées sont la retranscription des données enregistrées, la codification, l'analyse de contenu, l'identification des thèmes et des tendances, l'agrégation permettant la réduction des données, l'analyse matricielle des principaux thèmes issus des données et la synthèse dans un cadre explicatif (Hlady Rispal, 2002 ; Miles et Huberman, 2003).

Les observations et les annotations des grilles d'entretiens sont consignées sous forme de mémos et de sommaires de session de travail. Un journal de bord ainsi que des mémos permettent de suivre les itérations de l'analyse.

#### 3.4.4. Choix d'un logiciel d'analyse

L'analyse de contenu par ordinateur a permis de traiter un nombre important de données primaires (448 pages) et de coder des citations de plusieurs mots. L'utilisation d'un logiciel facilite le maintien d'une constance dans le codage (Landry, 2000).

La sélection du logiciel dépend des besoins du chercheur, du type d'analyse à réaliser des fonctionnalités du logiciel de même que de son accessibilité et de la présentation des résultats (Dumont, 2010). En fonction de notre positionnement épistémologique interprétativiste et de l'approche qualitative, exploratoire et inductive choisie, un logiciel de type réflexif a été privilégié : soit un logiciel qui assiste le chercheur dans « la création de catégories d'analyse, sans déléguer la moindre tâche à la machine [...] c'est bien le chercheur qui procède à l'analyse » (Lejeune, 2010, p. 25). Il s'agit de la catégorie de logiciels la plus utilisée en recherche qualitative. Weitzman et Miles (1995) considèrent ATLAS.ti comme un outil permettant de construire des théories et d'élaborer des réseaux conceptuels à partir de codes, tout comme NUD•IST. Le logiciel réflexif de type CAQDAS ATLAS.ti a été retenu, car il permet de faire émerger des codes *in vivo* plus facilement que NUD•IST. La version 5.31 d'ATLAS.ti était disponible dans notre environnement, à l'Université de Sherbrooke. Nous avons ouvert une unité herméneutique pour l'étude de cas unique avec groupes de détenteurs d'enjeux. Les verbatims d'entrevues ont été assignés dans cette unité herméneutique en tant que document primaire (*Primary document*). Nous y avons également conservé les documents numérisés collectés sur le terrain de recherche ainsi que les fichiers audios des entrevues.

#### 3.4.5. Codage

Face à un grand volume de données (446 pages de verbatims), il est possible de procéder à une diminution des données (data réduction) en éliminant tout ce qui ne se rapporte pas aux questions de recherches (Namey, Guest, Thairu et Johnson, 2008).

Dans cet objectif, nous avons lu chaque verbatim sans toutefois n'éliminer aucun passage : nous avons souhaité conserver le contexte des réponses afin de les relier à des processus opérationnels ou de gestion ou bien à des situations particulières au besoin. Dans le même ordre d'idées, nous n'avons pas restructuré l'ordre des réponses comme le suggèrent Namey *et al.* (2008) afin de faciliter le codage sauf pour un ou deux verbatims dans lesquels cela était simple à réaliser. La plupart des répondants ont suivi l'ordre des questions ouvertes posées. Dans les autres verbatims, appliquer une structure dès le départ nous aurait empêchés de coder les commentaires qui apparaissaient spontanément dans d'autres parties de l'entrevue.

Débuter le codage rapidement nous a permis d'orienter la collecte de données selon les dimensions qui émergent de l'analyse. Cependant, le codage a évolué et les premières entrevues codées ont été révisées afin de maintenir une constance interne. Après avoir répertorié et préparé les données dans un format (.rtf) propre à leur codification, le traitement des données s'est poursuivi avec le codage.

Les dimensions et les codes structuraux résultant de l'analyse apparaissent au Tableau 3.18. L'arborescence détaillée des codes incluant les codes *in vivo* se trouve à l'Annexe B.

Un premier niveau de codage ouvert *in vivo* a été réalisé à l'aide du logiciel d'analyse Atlas.TI. Nous avons extrait des mots, des groupes de mots, des phrases et des groupes de phrases utilisés par les répondants de longueurs variables. Nous en avons synthétisé le sens émergent dans des codes ouverts en utilisant parfois le vocabulaire des répondants (Prévost et Roy, 2015, p. 183). Nous avons choisi de coder des phrases ou même des paragraphes afin de conserver des données riches de sens.

Quelques relectures des premiers verbatim nous ont permis de vérifier le codage effectué. À chaque nouveau document apparaissaient un certain nombre de nouveaux codes ouverts ou *in vivo*. Ces nombreux codes étaient provisoires et ont été remis en

question jusqu'à ce que des codes succincts et précis s'imposent progressivement. Une comparaison des codes entre eux nous a permis de fusionner certains codes de sens similaires, entre eux, tout en gardant trace de l'opération, grâce à des mémos attachés aux codes fusionnés.

Au fur et à mesure de l'analyse, le système de codage se raffine et se précise. Des catégories intermédiaires entre les dimensions du cadre théorique et les codes émergents nous ont permis de structurer les codes *in vivo*. Puis, les catégories intermédiaires (c'est-à-dire les codes structuraux) ont été regroupées selon les dimensions conçues dans le canevas de recherche (cadre conceptuel et questions de recherche). Nous avons utilisé des préfixes afin d'identifier, assez tôt, à quelle dimension du cadre théorique appartenaient les codes *in vivo*. Par exemple, tous les codes *in vivo* en lien avec des attentes avaient le préfixe A- comme « A- adapter au marketing relationnel », ou bien « A- automatiser Infolettre », ce qui permet de les différencier des effets d'automatisation : « EA- accès à distance ».

La catégorisation qui a permis de regrouper les codes au sein des dimensions a été effectuée selon les principes d'exclusion mutuelle, d'homogénéité et de pertinence des codes et des catégories (Hlady Rispal, 2002).

Le codage utilisé dans notre recherche, tel que recommandé par Namey *et al.* (2008), est issu à la fois d'une analyse thématique basée sur la théorie et les questions de recherche (certains codes structuraux et toutes les dimensions) et à la fois, de la découverte de thèmes émergents liés directement aux données.

Tableau 3.18  
Arborescence des codes : dimensions d'analyse et codes structuraux

<b>DIMENSION 1 : Contexte</b>
1.1 Caractéristiques des systèmes de gestion de la destination
1.2 Capacité TI de l'organisme de gestion de la destination
1.3 Capacité TI des détenteurs d'enjeux
<b>DIMENSION 2 : Attentes</b>
2.1 Attentes des membres et des employés envers le système de gestion de la destination
<b>DIMENSION 3 : Processus</b>
3.1 Processus de gestion
3.2 Processus opérationnels
<b>DIMENSION 4 : Effets du système de gestion de la destination</b>
4.1 Effets d'automatisation
4.2 Effets informationnels
4.3 Effets transformationnels
<b>DIMENSION 5 : Indicateurs de performance des processus organisationnels et de gestion</b>
5.1 Marketing
5.2 E-Marketing
5.3 Médias
5.4 Développement des comptes
5.5 Ventes
5.6 Soutien service congrès
5.7 Processus versus Temps
5.8 Soutien service aux Membres
5.9 Support service technologies
<b>DIMENSION 6 : Satisfaction des détenteurs d'enjeux</b>
6.1 Satisfaction
6.2 Non-satisfaction
<b>DIMENSION 7 : Contribution des détenteurs d'enjeux</b>
7.1 Demandes de Tourisme Montréal en lien avec le système de gestion

Les informations, issues de l'analyse documentaire, complètent ou confirment l'information des entrevues codées.

La présentation des données sous forme de matrices et de tableaux a permis d'organiser un grand volume d'information qualitative sans en altérer le sens au travers d'une codification exagérée (Miles et Huberman, 2003). Ces matrices montrent le caractère unique de certaines données et les catégories spécifiques à un groupe. Elles permettent aussi de constater les similitudes ou les différences entre des groupes de détenteurs d'enjeux, au sein de chaque dimension. Ce niveau de contextualisation des données en lien avec les processus concernés rend les dimensions de la performance du SGD plus



évidente pour chaque groupe de détenteurs d'enjeux et permet ainsi de répondre à notre question de recherche principale : « En quoi la logique de performance et les dimensions de la performance d'un système de gestion de la destination diffèrent selon le détenteur d'enjeux concerné ? ». Cette analyse en profondeur des dimensions pour chaque groupe de détenteurs d'enjeux vient compléter l'analyse par dimensions pour l'ensemble des détenteurs d'enjeux.

#### *3.4.5.1. Codage des effets du SGD*

Pour la dimension « Effets du système de gestion de la destination », les codes *in vivo* ont été classés selon les codes structuraux « effets d'automatisation », « effets d'information » et « effets de transformation » à la suite d'une interprétation des données basées sur les définitions de Mooney *et al.* (2001) et non pas sur le vocabulaire des répondants.

Le Tableau 3.19 présente les définitions, effets d'automatisation, effets d'information et effets de transformation que nous avons utilisées pour effectuer les regroupements des codes *in vivo* des effets mentionnés par les répondants.

Tableau 3.19  
Définitions théoriques des effets du système d'information sur les processus

Processus d'affaires	Effets du système d'information sur les processus		
	Automatisation	Informationnel	Transformationnel
Opérationnel	Coûts de main-d'œuvre Fiabilité Cadence Coûts d'inventaires Efficience	Utilisation Gaspillage Flexibilité opérationnelle Réactivité Qualité	Innovations des produits et services Durée des cycles Relations clients
Gestion	Dépenses administratives Contrôle Rapports Routines efficaces	Efficacité Qualité des décisions Utilisation des ressources Autonomisation Créativité	Flexibilité compétitive Capacité compétitive Forme de l'organisation

Source : traduit de Mooney *et al.* (2001). A Process Oriented Framework for Assessing the Business Value of Information Technology », Center for Research in Information Technology and Organizations, Forthcoming in the Proceedings of the Sixteenth Annual International Conference on Information Systems, 2001, p. 26.

Ces trois catégories ne sont pas mutuellement exclusives. Certains effets se classent aisément dans une catégorie à l'exclusion des deux autres. Toutefois, d'autres effets peuvent appartenir à deux catégories à la fois. Nous les avons alors placés dans la catégorie qui semble prédominante. Par exemple : la connectivité avec les membres a été réalisée à travers l'extranet des membres et l'extranet réservation de groupes. Cet effet du SGD est classé dans les effets d'automatisation dans la mesure où il permet une réduction des ressources affectées à la mise à jour des 700 fiches des membres ainsi que des ressources affectées à la réalisation d'un document de synthèse incluant les blocs de chambres et tarifs de tous les hôtels impliqués dans une réservation de groupe. En même temps, cet effet de la connectivité avec les membres peut être considéré comme étant transformationnel, car il modifie les processus de mise à jour des fiches membres pour le service aux membres, les processus de validation des contenus par le service des communications ainsi que le processus de réalisation d'une proposition client pour une réservation de groupe de ventes affaires. Il a pour effet d'externaliser une partie du travail réalisé auparavant à l'interne.

#### *3.4.5.2. Codage des indicateurs de performance des processus de Tourisme Montréal*

Le codage ouvert des réponses des répondants internes a permis de développer une liste d'indicateurs de performance utilisés par Tourisme Montréal au niveau des processus. Cette liste a ensuite été vérifiée et complétée avec le rapport annuel 2013 de Tourisme Montréal. Finalement, la liste a été soumise au vice-président recherche et à un gestionnaire de Tourisme Montréal, le 30 juillet 2018, pour valider qu'il s'agissait bien des indicateurs de performance des processus. Les réponses écrites et reçues le 31 juillet 2018 ont été répertoriées dans l'inventaire des documents (P32 et P33, Atlas.ti).

#### *3.4.5.3. Codage de la satisfaction et de la non-satisfaction des répondants*

Nous avons codé les éléments qui satisfont les répondants internes de Tourisme Montréal ainsi que ceux qui ne les satisfont pas. Nous avons regroupé les codes émergents en catégories selon les dimensions de DeLone et McLean (2016), la qualité du système, la qualité de l'information et la qualité du service SI. Puis, nous avons conservé les codes émergents pour les autres catégories : accessibilité, communication, e-réservations individuelles, promotion et formation

#### **3.4.6. Saturation théorique de l'échantillon des répondants**

Le Tableau 3.20 liste les verbatims des entretiens semi-directifs avec les répondants dans l'ordre dans lequel ils ont été codés. Le nombre de nouveaux codes *in vivo* rencontrés à chaque verbatim codé indique que cette entrevue apporte de l'information nouvelle au sein de l'une ou l'autre des composantes théoriques du modèle de recherche. C'est donc une bonne indication de la saturation théorique.

La première colonne indique si le répondant travaille au sein de l'OGD (I) ou bien s'il fait partie des membres et partenaires (E). La seconde colonne fait référence au nombre de passages codés dans chaque verbatim. La troisième colonne indique le nombre de

codes attribués au total par verbatim. Une comparaison code par code, à partir des listes de codes par verbatim issues d'Atlas.ti, a permis de noter le nombre de nouveaux codes attribués par verbatim.

Tableau 3.20  
Nombres de codes et de nouveaux codes attribués par répondant

<b>Répondants internes externes</b>	<b>Nombres de citations</b>	<b>Nombres de codes attribués</b>	<b>Nombres de nouveaux codes</b>
I -VP	83	28	28
I -VP	108	44	29
I -VP	118	49	30
I- V. Affaires	82	43	33
I- V. Affaires	75	35	9
I- V. Affaires	60	31	6
I- Congrès	54	28	7
I- Membres	115	41	16
I -V. Affaires	33	18	7
I- SI	157	32	8
I- Membres	110	39	3
I- Congrès	177	53	7
<b>Répondants externes</b>			
E- Hôtel	42	27	6
E- Hôtel	83	37	15
E- Hôtel L. Séjours	27	19	4
E -Gite	62	28	5
E- Hôtel	71	25	0
E -Musée	40	23	3
E- Musée	43	26	1
E -Agence	47	24	0
<b>Répondants internes</b>			
I- Dev Comptes	128	36	6
I -Congrès	96	44	5
I- Congrès	56	26	0
I -V. Affaires	66	32	0
I- communications	108	46	11
I- communications	64	33	1

Pour les répondants externes, la saturation théorique est obtenue pour le groupe des hôtels et gîte touristique mis ensemble. Elle n'est pas tout à fait obtenue pour les musées puisque le second verbatim codé a généré un nouveau code. De façon surprenante, l'agence réceptive du secteur congrès, seule dans sa catégorie, n'a généré aucun nouveau code par rapport aux verbatims des autres détenteurs d'enjeux externes.

Pour les répondants internes, il est possible de dire que la saturation théorique a été atteinte pour le service des ventes affaires et même pour l'ensemble des verbatims internes, à l'exception de ceux du service des communications. En effet, le deuxième verbatim de ce service à être codé a généré un nouveau code. Il n'y avait pas d'autres répondants disponibles dans ce service au moment de la collecte des données permettant d'atteindre la saturation théorique.

#### **3.4.7. Niveau d'analyse**

La performance du système d'information peut être étudiée à différents niveaux : le niveau macro-économique, le niveau du secteur industriel, le niveau inter organisationnel, le niveau de l'organisation, le niveau du groupe, le niveau du processus ou encore le niveau de l'individu. Or, les recherches basées sur un modèle processuel ouvrent la boîte noire de l'effet du système d'information sur les processus. Au niveau des processus, notre recherche analyse les effets d'automatisation, informationnels et de transformation du système de gestion de la destination ainsi que les attentes, la satisfaction et la contribution des détenteurs d'enjeux. C'est à ces niveaux que l'impact se fait sentir le plus : il est donc approprié de le saisir à ces niveaux.

Un processus se définit comme des activités qui sous-tendent la génération de valeur en transformant des intrants en extrants (Melville *et al.*, 2004 ; Spooner, Bendavid, Bourenane et Marcotte, 2014). L'American Productivity and Quality Center<sup>43</sup> (APQC)

---

<sup>43</sup> Liste de macro-processus : [https://www.apqc.org/knowledge-base/download/313690/K05162\\_PCF-6.1.1%20CI.PDF](https://www.apqc.org/knowledge-base/download/313690/K05162_PCF-6.1.1%20CI.PDF), page web visitée le 16 septembre 2018.

propose une classification reconnue des processus que nous avons adoptée pour nommer les macro-processus. Ainsi, selon la classification des processus de l'APQC, les processus de gestion identifiés par les répondants sont de types 8, gestion des ressources financières. Les processus opérationnels, quant à eux, font partie des macro-processus opérationnels de type 3, marketing et ventes, de type 4, produire et livrer des services.

### 3.4.8. Synthèse de la planification de la recherche

Le Tableau 3.21 présente de façon plus détaillée la synthèse des éléments de planification de notre recherche. Les questions épistémologiques sont inspirées du tableau de Perret et Séville (2003, p. 15) auquel nous avons ajouté les éléments principaux du devis de recherche.

Tableau 3.21  
Synthèse des éléments de la planification de la recherche

Questions épistémologiques et devis de recherche	Cette recherche
La nature de la réalité	Dépendance du sujet et de l'objet
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	À partir d'un cadre conceptuel et de l'interprétation des données d'entrevues
Le chemin de la connaissance scientifique	Interprétation, compréhension
Quelle est la valeur de la connaissance ?	Révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs ; idiographique
Les critères de validité	Le sens pour les acteurs
Méthodologie de recherche	Étude de cas unique avec groupes de détenteurs d'enjeux, entrevues semi-dirigées
Échantillon	Étude de cas unique à groupes multiples Échantillon utile des répondants par groupes de DE, saturation théorique
Collecte de données	Qualitatives : entrevues semi-dirigées selon un protocole, analyse documentaire, notes d'observations
Analyse	Analyse par groupe de détenteurs d'enjeux : codage <i>in vivo</i> regroupé selon dimensions conceptuelles avec ATLAS.ti et matrices. Mettre en évidence les liens entre, d'une part, la satisfaction et le comportement des détenteurs d'enjeux et, d'autre part, les processus soutenus par le SGD.

Source : adapté de Perret et Séville (2003, p. 15)

Étant donné la nature relative de la réalité, la connaissance est engendrée à partir de l'interprétation du sens pour les détenteurs d'enjeux et à partir d'un cadre théorique. La valeur de la connaissance ainsi obtenue est idiographique et nécessite de l'empathie lors des entrevues et du récit afin de révéler fidèlement le sens selon les détenteurs d'enjeux. Les critères de validité sont renforcés par l'utilisation d'un protocole d'entrevue. Afin de répondre aux questions de recherche, l'analyse des données obtenues permet de mettre en évidence les liens entre le comportement d'utilisation, la satisfaction des détenteurs d'enjeux, d'une part, et les processus soutenus par le SGD et ses effets sur ces processus, d'autre part.

Malgré son importance, la matrice des questions de recherche et des méthodes de collecte et d'analyse adoptées se trouve à l'Annexe G en raison de sa taille. Pour chaque sous-question de recherche, le tableau identifie précisément les sources de matériaux utilisées, l'échantillon de détenteurs d'enjeux ciblés, les modes de collecte de données et d'analyse des données. Ce tableau a son utilité, car selon notre cadre théorique, il existe des différences entre les groupes de détenteurs d'enjeux : tous ne sont pas en mesure de répondre à toutes les sous-questions de recherche. Le protocole d'entrevue (Annexe D) a donc été adapté en fonction des catégories de détenteurs interrogées.

Pour conclure ce troisième chapitre, voici les précautions éthiques qui ont été suivies tout au long de notre recherche.

### 3.5. PRÉCAUTIONS ÉTHIQUES

Les considérations éthiques peuvent être soulevées tant au moment du recrutement des répondants qu'à l'étape de la rédaction du rapport. Il est essentiel d'anticiper et de planifier les questions clés, le point central de la recherche, le rôle du répondant et la manière d'assurer la confidentialité des réponses. Guidé par des valeurs morales, le Comité d'éthique de la recherche en Lettres et Sciences humaines de l'Université de

Sherbrooke émet un ensemble de règles de bonne conduite qui respectent les droits de la personne, le mieux-être de la collectivité et qui traitent de compensations financières, de plagiat ainsi que du respect de la propriété intellectuelle. Ce comité a émis un certificat d'éthique (Annexe E) après analyse des interventions prévues, du niveau d'inconvénients ou de risques encourus par les répondants et des mesures prises pour informer les répondants sur les objectifs et les conditions de leur participation. Une hiérarchie d'accords a été observée : avec l'Université, les administrateurs de Tourisme Montréal et les participants à la recherche. Le formulaire de consentement (Annexe D) a permis d'informer formellement le répondant : il a été signé par le chercheur et par chaque répondant avant de commencer les entrevues. Il garantit la confidentialité des réponses conformément aux précautions demandées par le comité d'éthique. Cette recherche, portant sur le contenu, suit les principes fondamentaux privilégiés par le Comité d'éthique de la recherche en Lettres et Sciences humaines de l'Université de Sherbrooke.



## QUATRIÈME CHAPITRE RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats d'une étude de cas exploratoire sur l'évaluation de la performance du système de gestion de Tourisme Montréal (TMTL) qui comporte des groupes multiples : les différents groupes de détenteurs d'enjeux (DE).

La présentation des résultats d'une étude de cas multisites peut se faire de manière séquentielle, en exposant un cas à la suite de l'autre ou encore de manière transversale fondée sur les questions de recherches et les unités d'analyse (Hlady Rispal, 2002, p. 211). La littérature demeure discrète sur la façon optimale de rapporter une étude de cas avec groupes encastrés (Hlady Rispal, 2009 et 2012). Nous avons opté pour une présentation qui s'inspire à la fois des sous-questions de recherche et des unités d'analyse fournies par le cadre conceptuel et l'arborescence des codes d'analyse.

Étant donné que nos sous-questions de recherches sont séparées entre l'OGD, d'une part, et les détenteurs d'enjeux organisationnels, d'autre part, nous choisissons de présenter les résultats en suivant cette distinction. Par conséquent, une première section expose les dimensions de la performance du SGD pour l'organisme de gestion Tourisme Montréal (voir la colonne de gauche de la Figure 4.1). Cette section permet de répondre aux sous-questions de recherche 1 à 6 pour l'OGD.

La deuxième section décrit les dimensions qui concernent les détenteurs d'enjeux organisationnels externes (c'est-à-dire les membres) de Tourisme Montréal (voir la colonne de droite de la Figure 4.1). Cette section permet de répondre aux sous-questions 7 à 11 pour chaque groupe de détenteurs d'enjeux organisationnel, sauf pour l'OGD.

Au sein des première et deuxième sections, les résultats sont exposés selon la structure des dimensions et des codes ayant servi à structurer les codes *in vivo*, soit l'arborescence des codes (Annexe B, version détaillée).

La troisième section de ce chapitre est consacrée à la présentation des résultats pour l'OGD Tourisme Montréal, tel qu'indiqué dans le bas de la Figure 4.1, c'est-à-dire à l'aide des matrices qui représentent la logique de performance du SGD pour les différents groupes de détenteurs d'enjeux de Tourisme Montréal. Une comparaison entre ces logiques de performance permettra de répondre à la sous-question # 2.

Une fois l'ensemble des dimensions définies pour tous les détenteurs d'enjeux, la troisième section apporte la réponse aux questions principales de notre recherche :

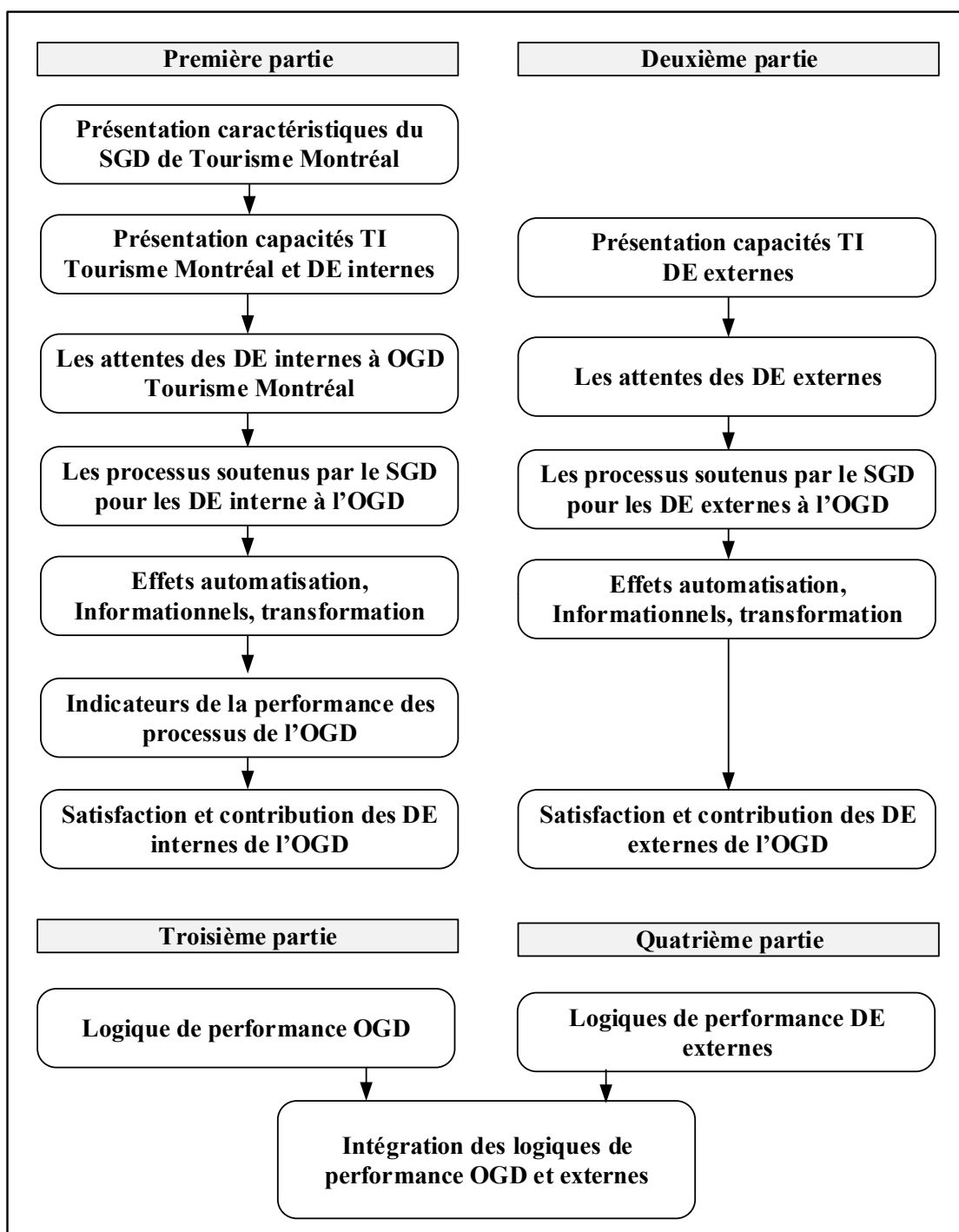
En quoi la logique de performance et les dimensions de la performance d'un système de gestion de la destination diffèrent selon le détenteur d'enjeux concerné ?

Comment intégrer ces logiques et dimensions dans une démarche d'évaluation de la performance d'un système de gestion de la destination ?

Finalement, une quatrième section rapporte des effets induits par l'utilisation des médias sociaux, résultats non liés à nos questions de recherche, mais toutefois intéressants pour le futur.

La présentation du modèle générique de la performance d'un système inter organisationnel de gestion de la destination touristique conclut le chapitre quatre. Ce modèle générique répond à notre question de recherche : « Comment évaluer un système de gestion de la destination ? ». La Figure 4.1 récapitule l'ordre de présentation des résultats de notre recherche.

Figure 4.1  
Présentation des résultats du cas Tourisme Montréal



#### 4.1. DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE DU SGD POUR TOURISME MONTRÉAL

Cette section commence avec l'exposé des dimensions contextuelles : les capacités technologiques de Tourisme Montréal et celles des détenteurs d'enjeux internes. Elle se poursuit avec l'analyse des attentes des employés vis-à-vis du système de gestion de la destination. La section est ensuite consacrée à l'exposé des processus soutenus par le système de gestion de la destination et des effets d'automatisation, informationnels et de transformation. La section continue avec la présentation des indicateurs de la performance des processus de Tourisme Montréal, la satisfaction des détenteurs d'enjeux internes et leur contribution envers le système de gestion. Cette section se termine avec la présentation des mesures de performance de Tourisme Montréal.

##### 4.1.1. Capacités TI de l'OGD et de ses répondants

Les résultats qui suivent pour l'OGD, Tourisme Montréal, sont exposés selon l'arborescence des codes ayant servi à structurer les codes *in vivo* (Annexe B). Sous une dimension nommée « contexte », nous avons regroupé les caractéristiques du SGD (Annexe C) et les capacités technologiques de l'OGD Tourisme Montréal et de ses répondants.

##### 4.1.1.1. Capacités de l'organisme de gestion Tourisme Montréal

La composante « capacité en technologies » comprend les dimensions suivantes, selon la littérature : les employés affectés aux technologies, le service offert par le département des technologies, les pratiques au niveau des technologies, les compétences individuelles en technologies, les technologies et l'infrastructure nécessaires au bon fonctionnement des processus (Melville *et al.*, 2004). Cette section se concentre donc sur les capacités de Tourisme Montréal et de son département des technologies et des systèmes en particulier.

Une des forces du service des technologies et des systèmes, consiste à ce que les projets soient livrés à temps selon le répondant #1 (R1)<sup>44</sup>. Le fait d'avoir les codes sources et de pouvoir adapter le logiciel aux besoins spécifiques de Tourisme Montréal est vécu comme un « privilège » selon le répondant # 29 (R29). L'expertise de ses employés est un atout dans son rôle d'éducation et de diffusion selon le répondant # 4 (R4).

La directrice des technologies et systèmes, qui travaille seule dans le service au moment des entrevues en 2013, a une formation en économie. « Je ne développe pas, je ne fais pas de codes ; je suis plutôt généraliste, spécialisée en base de données et ses architectures ; l'analyse des besoins c'est un peu ma formation [...] je suis une bonne vulgarisatrice pour expliquer les systèmes complexes aux usagers afin qu'ils puissent grandir avec eux » (R1).

Lors de l'entrevue, elle décrit ainsi la situation des technologies à l'interne de Tourisme Montréal :

On a laissé longtemps les processus internes et les outils internes, faute d'argent et aussi parce que l'on a mis beaucoup sur le web [...] je me rends compte que depuis deux ans Tourisme Montréal a mijoté tranquillement et ils sont prêts à prendre un grand virage technologique, très grand ; tous les départements sont demandeurs [...] c'est énorme, chaque département peut demander un an de travail ; je ne peux pas en faire deux par an (R1).

Après les entrevues, nous avons appris qu'une personne supplémentaire a été recrutée pour aider la directrice. Aucun commentaire n'a été recueilli sur les ressources autres que technologiques.

#### *4.1.1.2. Capacités technologiques des employés de Tourisme Montréal*

Le Tableau 4.1 présente les perceptions de seize des dix-huit répondants au sujet de leur capacité individuelle à utiliser les technologies. Dans l'ensemble, chaque

---

<sup>44</sup> Voir le Tableau 3.15 pour la liste complète des répondants par poste et par service.

répondant a une capacité moyenne ou supérieure et les notes qu'ils se sont attribuées vont de cinq à neuf sur une échelle de zéro à dix (dix étant la capacité maximale). Le numéro du répondant concerné par les extraits de verbatims sont indiqués entre parenthèses à la fin de la citation.

Tableau 4.1  
Capacités en technologie des employés de Tourisme Montréal

<b>Détenteurs d'enjeux internes</b>	<b>Capacités individuelles en technologie</b>
<b>Vice-présidents</b>	J'utilise beaucoup les technologies de l'information [...] j'ai été très tôt dans Twitter, Facebook, la géolocalisation (R4). J'adore la technologie (R5).
<b>Communication et médias sociaux</b>	Je suis un geek. Ma connaissance, sur une échelle de 10, c'est 7, je pense que c'est la moyenne. Parce que 8, 9, 10 c'est très technique, ça ne m'intéresse plus. Je m'entoure de spécialistes, j'ai une compréhension globale de comment les systèmes se parlent, de leur impact sur nos relations avec nos clients (R6). Je comprends rapidement ; j'ai compris ECM facilement et rapidement (R7). Je connais ECM [...] Je suis autodidacte. J'ai suivi une formation pour gérer la banque de photos. J'ai un esprit logique. J'ai appris en travaillant sur le site web. Je n'ai pas de page Facebook, je ne suis pas portée sur ça, mais je vais être obligée, de plus en plus d'information est diffusée par nos partenaires sur Facebook (R8).
<b>Développement de comptes</b>	Elle est l'experte de tous les systèmes informatiques (R25 au sujet de sa gestionnaire). J'ai commencé avec D3000, c'était mon projet de lancer la version 6. Je pense qu'au bureau, j'suis la personne la plus à l'aise. J'ai été impliquée dès le début et j'aime ça. À la maison, chaque soir, j'suis sur l'ordi, j'ai mon iPhone, j'aime beaucoup la technologie. Je suis très à l'aise (R29).
<b>Service aux membres</b>	Je ne suis pas très web ; je comprends, je suis une bonne utilisatrice. Mes employés me montrent comment utiliser certaines choses ; elles sont toutes dans la fin de la vingtaine, elles sont pas mal plus habiles que moi (R2).
<b>Ventes affaires</b>	Je suis assez bonne. J'ai de la facilité. J'ai un niveau de maîtrise qui me satisfait, il n'y a pas de fonctionnalité qui va me surprendre (R21). Ce qui n'est pas fonctionnel me dérange, un peu de résistance au changement (R28). Pas beaucoup ; en bas de 50 %, certain. Je ne suis pas de cette génération-là, je n'ai pas appris à l'école, mais je suis ouverte. Word ou Excel, c'est bon (R22). Je n'ai pas peur, j'essaie. Je n'ai pas de patience, mais ça ne me fait pas peur. Je suis prête à tester. Pour ce que je fais : 7-8. Pour mes connaissances générales sur le système : 2 (R23). J'ai toujours eu de la facilité avec les logiciels (R24). Quand j'ai commencé, c'était un bon 9 ; maintenant, je dirais un 7! Je suis toujours ouverte aux nouvelles idées, j'ai juste peur d'aller dedans puis de perdre mon temps (R25).
<b>Service aux congrès</b>	Je dirais 8 (R26). Peut-être 6, il nous faut du training. À chaque fois qu'on a eu des cours à l'interne, je les ai pris (R27). Je dirais 8. J'ai une facilité avec Excel (R28).

Le profil des répondants a été présenté à la section 3.3.4.1.

Afin de répondre aux sous-questions de recherche selon le point de vue de l'OGD, les employés de Tourisme Montréal (DE internes) ont été interrogés sur leur attentes vis-à-vis du SGD.

#### 4.1.2. Attentes des employés et cadres de Tourisme Montréal envers le SGD

Le Tableau 4.2, extrait de l'arborescence des codes située à l'Annexe B, présente les codes émergents des verbatims qui correspondent à la catégorie des attentes des employés et cadres vis-à-vis du SGD.

Tableau 4.2  
Arborescence détaillée des codes pour les attentes envers le SGD

DIMENSION 2 : ATTENTES	
2.1 Attentes des membres et des employés envers SGD	
Adapter au marketing relationnel	Marketing social, CRM social ; intranet social ; médias sociaux
Améliorer les communications (électroniques et non)	Internes
Automatiser	<i>Infolettre ; blocs chambres pour congrès et pick up ; entrée de données</i>
Améliorer la qualité du système	<i>Facilité d'utilisation - navigation logique ; intégration des technologies – compatibilité ; requêtes plus flexibles, apparence visuelle – format ; nouvelles fonctionnalités à ajouter ; retour à l'ancienne version personnalisée de CRM ; besoin de refaire site web</i>
Améliorer la rapidité, l'efficacité des tâches	<i>Processus statut définitif plus Lean ; fonction Trace – contenus inclus dans les rapports ; ordinateurs plus rapides</i>
Améliorer la qualité de l'information	<i>Fiabilité des données ; information à jour ; information complète-information accessible</i>
Gestion du changement	<i>Paperless (volonté des employés) ;</i>
Rôle de Tourisme Montréal	<i>Devenir un centre nerveux d'information (pour les membres)</i>
Besoins de formation	<i>Nouveau CRM &amp; nouvelles procédures (employés) ;</i>
Service système d'information	<i>Besoin de ressources humaines SI</i>

Le Tableau 4.3 présente les attentes des répondants internes à Tourisme Montréal réparties par services utilisateurs. Les attentes sont également classées par ordre d'importance. Les attentes des répondants de Tourisme Montréal sont présentées par ordre décroissant, en débutant par la dimension qui a été citée par le plus de répondants : l'amélioration de la qualité du système. L'amélioration de la qualité du

système et celle de la qualité de l'information sont des catégories qui regroupent plusieurs dimensions.

Tableau 4.3  
Attentes envers le SGD des employés de Tourisme Montréal par répondant

Dimension Attentes	VP	SI	Com. Médias sociaux	Membres	Ventes affaires	Service congrès	TI
Améliorer la qualité SI	2		3	2	6	3	16
Améliorer la qualité de l'information	1			1	4	2	8
Adapter au marketing relationnel	2		3	1			6
Automatiser			2		4		6
Améliorer la rapidité, l'efficacité des tâches			2		4		6
Besoin de formation				1	2	2	5
Gestion du changement					3	1	4
Améliorer les communications électroniques et non électroniques	1					1	2
Service SI		1			1		2
Rôle TMTL : centre nerveux de l'information			1				1

#### *Amélioration de la qualité du système pour Tourisme Montréal*

Les services des ventes et des congrès représentent 56 % des seize répondants qui attendent des améliorations au niveau de la qualité du système (implantation en cours d'un logiciel de CRM) : plusieurs éléments du système sont nouveaux et nécessitent une adaptation pour les services des ventes affaires et des congrès. Le Tableau 4.4 présente, par ordre d'importance, les éléments émergents qui composent cette catégorie « Amélioration de la qualité du système », et ce, par services concernés.

Tableau 4.4  
Amélioration de la qualité du système souhaitée par les employés

Amélioration de la qualité du système	VP	SI	Com MS	Membre	Ventes Affaires	Congrès	TL
Facilité d'utilisation	2		2		4	3	11
Nouvelles fonctionnalités	1		3	2	2	1	9
Requêtes plus flexibles	1	1	2		1	1	6
Intégration des données	1			1	1	1	4
Refaire site web	1		2			1	4
Intégration des technologies	1		1		1		3
Apparence visuelle – display					2		2
Revenir à l'ancienne version						1	1
<b>TL amélioration qualité SI</b>	<b>2</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>16</b>



La facilité d'utilisation attendue est définie par une navigation intuitive, logique, fluide, flexible, « comme Google ». Cela s'applique également à l'entrée des données et à la génération de rapports. L'élément « requêtes plus flexibles » concerne plus particulièrement la base de données qui alimente le site web.

Les nouvelles fonctionnalités souhaitées concernent : le portrait général des retombées d'affaires par membre, une adaptation du SGD aux plateformes mobiles. L'ajout de la fonction « se désinscrire » au logiciel de courriel de masse intégré au SGD est attendu ainsi que le calcul du retour sur investissement des groupes affaires.

L'intégration des technologies porte sur la connectivité des technologies entre elles et aussi avec les technologies utilisées par l'industrie et le consommateur : le numérique et les médias sociaux. L'intégration des technologies et des contenus peut aller selon un vice-président jusqu'à la création d'une « plateforme unique pour toute l'industrie touristique de la destination ».

Face à la refonte future du site web, des attentes portent sur la durée de vie de la base de données actuelle, le design réactif du nouveau site et même sur la nécessité d'un site web de la destination, tel que connu aujourd'hui.

#### *Amélioration de la qualité de l'information pour Tourisme Montréal*

L'amélioration de la qualité de l'information est la seconde catégorie la plus citée par les répondants (Tableau 4.5). Elle comprend : (1) la fiabilité des données, (2) l'information à jour, (3) la complétude de l'information et (4) son accessibilité. Six répondants sur un total de huit souhaitant une amélioration de la qualité de l'information travaillent aux services des ventes affaires et des congrès. Plusieurs commentaires sont en lien avec l'implantation récente d'un nouveau logiciel de CRM. La fiabilité des données fait référence à des ajustements nécessaires dans la programmation du nouveau CRM web D3000 utilisé par les services des ventes affaires et des congrès. Les attentes concernant la mise à jour de l'information ainsi que la

complétude de l'information, selon les services des ventes affaires et des congrès, portent sur des ajustements ponctuels du nouveau logiciel D3000. L'attente d'un vice-président est plus générale et porte sur l'ensemble des processus de mises à jour quotidiennes à réaliser. L'attente exprimée par le service aux membres s'adresse aux membres : il s'agit en fait d'une contribution souhaitée par Tourisme Montréal vis-à-vis de ses membres. Finalement, l'accès à l'information, attente mentionnée par le service aux congrès, fait référence au classement des informations en lien avec les événements sur le site web de Tourisme Montréal.

Tableau 4.5  
Amélioration de la qualité de l'information souhaitée par les employés

Amélioration de la qualité de l'information	VP	Membre	Vente Affaires	Congrès	TL
Qualité de l'information	1	1	4	2	8
Fiabilité des données			3	1	4

En troisième position ex aequo, avec un total de six répondants, il y a trois catégories : l'adaptation au marketing relationnel, l'automatisation et l'amélioration de l'efficacité des tâches.

#### *Adaptation du SGD au marketing relationnel attendue par Tourisme Montréal*

En ce qui concerne l'adaptation du SGD au marketing relationnel, le répondant # 5 souhaite : (1) que les « technologies soient au service des objectifs marketing » ; (2) que le système soutienne le « virage relationnel », qu'il permette de pousser des « contenus différents en fonction des motivations de voyages des consommateurs » et, finalement, (3) qu'il « intègre les contenus des médias sociaux », les « contenus générés par les consommateurs » (R5).

Un autre élément de l'adaptation au marketing relationnel traite de la transformation du logiciel de gestion de la relation client en CRM social. Pour cela, les fiches de contact des clients et des journalistes doivent « inclure leur adresse Facebook, Twitter, LinkedIn », selon le répondant # 2 (R2) ; les « bases de données doivent être connectées

à un outil de vigie comme Salesforce » ; cet « outil de vigie permet de savoir si le journaliste a parlé de mon envoi sur Twitter » (R5). Selon le répondant # 6, un outil qui allie le « côté formel » de la mise à jour de la base de données avec des comptes rendus d'appels au « côté organique » qui permette de « mieux connaître le client à travers ses commentaires sur les médias sociaux » (R6). Deux répondants, dont le # 8, souhaitent avoir « une base de données plus flexible » afin de pouvoir conserver certains contenus sociaux, car la « gestion des contenus sociaux ne se fait pas dans ECM » (R8). Le dernier élément du marketing social concerne l'élaboration d'un Intranet social souhaité par deux répondants du service des communications afin de réduire le nombre de courriels et de faciliter les recherches d'expertise à l'interne.

*Attentes au niveau de l'automatisation de certains processus et tâches internes*

L'automatisation de l'envoi de l'infolettre à partir de la base de données du CRM permettrait de « gagner en intelligence d'affaires » (R6). Le second processus à automatiser est l'échange d'information entre Tourisme Montréal et les hôteliers. Il est prévu que la réservation de blocs de chambres et la transmission du nombre de réservations réellement reçues soient transmises par les hôteliers via l'Extranet. Les attentes des ventes affaires devraient permettre de favoriser l'utilisation de l'Extranet, notamment d'automatiser les rappels et de rendre certains champs obligatoires.

L'automatisation de la demande de réservation groupe, effectuée directement par l'organisateur de réunion dans D3000, est suggérée par un répondant des ventes affaires.

Finalement, l'automatisation de l'entrée des données fait l'objet des attentes des ventes affaires, des communications et du service aux congrès. Il s'agit d'automatiser : 1) les processus de demandes de tâches de tous les départements au service des communications ; 2) le tableau récapitulatif des référencements des membres par les ventes affaires et le service aux congrès et 3) l'entrée de listes de clients potentiels dans D3000 (listes obtenues de sous-traitants ou en participant à des foires).

*Amélioration de l'efficacité des tâches pour Tourisme Montréal*

Le nouveau CRM implanté depuis peu aux ventes affaires et au service congrès est une version web qui permet aux vendeurs d'accéder plus facilement à la base de données à distance. Cependant le temps de réponse est plus lent que celui de la version précédente. Certains répondants notent que les ordinateurs sont désuets et souhaiteraient les changer pour des machines plus rapides. Des modifications apportées au statut définitif et à la gestion des suivis par le nouveau logiciel occasionnent un surplus de travail. Les répondants souhaitent améliorer l'efficacité de ces deux processus. Finalement, la direction des médias sociaux, le répondant R6 souhaite améliorer les processus de communications internes pour tendre vers une organisation plus « Lean » (R6).

*Besoins de formations sur le SGD à l'interne selon Tourisme Montréal*

Cinq répondants mentionnent un besoin de formation. Quatre des cinq répondants expriment un besoin de formation sur le nouveau système pour les gestionnaires des ventes affaires et pour ceux du service aux congrès. Le service aux membres souhaite offrir plus de formation « sur le Web marketing aux membres en général, et en particulier aux restaurateurs » (R2).

*Attentes au niveau de la gestion du changement pour Tourisme Montréal*

Quatre répondants, des ventes affaires et du service congrès, souhaitent que la gestion du changement permette d'implanter des processus sans utiliser de papier.

*Amélioration des communications internes selon Tourisme Montréal*

Deux répondants, à des niveaux hiérarchiques différents (un vice-président et un gestionnaire du service congrès), souhaitent améliorer les communications électroniques via le système, mais également les communications non électroniques entre les services et les personnes : « Il y a encore une mentalité ancienne de garder l'information sur le nombre de visiteurs uniques sur le site web, en petits groupes » (R4). Un répondant du service de gestion des congrès regrette que « certaines choses soient gardées dans la tête des gens » au lieu d'être consignées dans D3000 (R27). Il

est donc question ici d'utiliser de manière plus complète et systématique la base de données pour y consigner l'information sur les clients.

#### *Amélioration du service SI selon Tourisme Montréal*

Deux répondants espèrent des changements au niveau du service des technologies et des systèmes. La directrice SI, elle-même, demande un soutien en ressources humaines afin de pouvoir mieux répondre aux besoins de l'organisme. Un répondant des ventes affaires demande un soutien en système d'information et souligne la surprise de la direction SI face aux difficultés vécues par le répondant avec le CRM D3000 : « elle ne s'attendait pas du tout à cela [...] pour elle c'était un outil hyper performant que tout le monde allait embrasser » (R20).

#### *Rôle attendu de Tourisme Montréal*

Un répondant du département des communications et médias sociaux souhaite accroître le rôle de Tourisme Montréal afin de devenir un centre nerveux d'information pour les membres.

En conclusion de cette section portant sur les attentes des employés et des cadres de Tourisme Montréal, la majorité d'entre eux ont exprimé des attentes directement en lien avec les processus qu'ils utilisent au quotidien. Certains de ces processus sont soutenus par le SGD et d'autres, pas encore. Les attentes en lien avec l'adaptation au marketing relationnel, l'automatisation et la gestion du changement concernent des processus qui pourraient être soutenus par le SGD dans le futur. Les attentes en lien avec le service SI traitent des ressources de Tourisme Montréal.

Afin de répondre à la sous-question de recherche # 1 : « Quels sont les processus opérationnels et de gestion de l'organisme de gestion de la destination, soutenus par le SGD ? », la section suivante présente la dimension des processus de gestion et opérationnels soutenus par le système de gestion de Tourisme Montréal.

#### 4.1.3. Processus soutenus par le SGD

En suivant l'arborescence des codes de la dimension processus, la section présente d'abord les processus de gestion puis les processus opérationnels de Tourisme Montréal soutenus par le SGD.

L'arborescence ci-dessous (Tableau 4.6) présente les macro-processus (issus de la classification de l'APQC) et les processus (codes émergents des données).

Tableau 4.6  
Arborescence des codes pour les processus soutenus  
par le SGD de Tourisme Montréal

<b>DIMENSION 3 : PROCESSUS</b>	
<b>3.1 Processus de gestion</b>	
	Comptabilité des revenus
	Facturation
	Demande de paiement
<b>3.2 Processus opérationnels</b>	
Marketing et ventes	<i>Développement des comptes ; ventes affaires et loisirs ; marketing ; médias</i>
Livraison des services	<i>Communications ; soutien du service aux membres ; soutien services congrès ; accueil client ; réservations individuelles ; soutien formation ; outil Tourisme durable</i>

Dans notre recherche, les processus (incluant les sous-processus, tâches et activités) sont une unité d'analyse : le premier indicateur de l'impact du SGD sur la performance de l'OGD se situe au niveau des effets du SGD sur les processus.

##### 4.1.3.1. Processus de gestion de Tourisme Montréal soutenus par le SGD

Le nombre de processus de gestion soutenus par le système de Tourisme Montréal que nous pouvons nommer est limité par le fait que nous n'avons pas été en mesure d'accéder aux répondants de la vice-présidence finance. Ce fait est compréhensible étant donné le contexte administratif au moment de la collecte de données : le

président<sup>45</sup> du conseil d'administration démissionne en novembre 2013. Les processus de gestion présentés au Tableau 4.7 ont été identifiés par des répondants des services aux membres et du service aux congrès.

Le sous-processus de comptabilisation des revenus est géré dans un système qui ne communique pas complètement avec le système de gestion de Tourisme Montréal. La direction du service aux membres peut lire l'information, mais ne peut pas l'extraire. Sur le plan de la facturation, le service aux membres, grâce au SGD, émet un avis de cotisation aux membres.

La demande de paiement mentionnée par le service aux congrès concerne toutes les promotions offertes par Tourisme Montréal, versée aux organisateurs de congrès qui choisissent Montréal comme destination pour leur congrès.

Tableau 4.7  
Processus de gestion de Tourisme Montréal par répondants

Processus de gestion	Membres	Service congrès	Total
Comptabilité des revenus	2		2
Facturation	2		2
Demande de paiement		1	1
Total	2	1	4

#### 4.1.3.2. Processus opérationnels de Tourisme Montréal soutenus par le SGD

Interrogés sur les processus qu'ils utilisent, les répondants ont souvent décrit des sous-processus<sup>46</sup>, des activités et des tâches. Dans un premier temps, nous avons souhaité conserver ce niveau de contextualisation en présentant les codes émergents de niveau 3 et 4 au Tableau 4.8. Nous avons nommé les processus selon la nature des activités

<sup>45</sup> Pages web visitées le 16 septembre 2018 <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/394173/j-aurais-peut-etre-du-exercer-davantage-de-controle> et <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/643869/demission-tourisme-montreal-parisien-lapointe>.

<sup>46</sup> Selon l'APQC, il s'agit de processus de niveau 4, les activités ou même de niveau 5, les tâches [https://www.apqc.org/knowledge-base/download/313690/K05162\\_PCF\\_Ver\\_6%201\\_1.pdf](https://www.apqc.org/knowledge-base/download/313690/K05162_PCF_Ver_6%201_1.pdf). <http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/ManTic/Annexe1.ListedeMacro-processus.html> sites Web visités le 20 mai 2015. <http://complexservicedelivery.com/chapters/10-chapters/40-3-the-nature-of-process.html>.

décrites et il est possible que le nom des processus corresponde aussi aux services de Tourisme Montréal. Les zones ombragées dans le tableau indiquent les processus également utilisés par les détenteurs d'enjeux externes de Tourisme Montréal.

Les premiers processus identifiés sont rassemblés sous le parapluie du macro-processus « marketing et ventes » : il s'agit des processus de « développement des comptes », des « ventes affaires et loisirs », des activités de « marketing » et des activités en lien avec les « médias » qui sont soutenus par le SGD.

*Les processus de développement des comptes.* Les processus de développement des comptes sont gérés par une gestionnaire expérimentée, du département des ventes affaires, appelée le *lead catcher*. Une équipe est chargée de faire des recherches sur Internet sur des moteurs de recherches spécialisés ou à partir de listes achetées et de nourrir la base de données avec le fruit de leur travail. Cette équipe produit ensuite un rapport, à partir de la base de données, pour les gestionnaires (vendeurs) concernés.

Le défi de cette équipe est de tenir à jour la base de données :

On a engagé dernièrement une compagnie locale qui a travaillé sur la base de données Affaires et nous a identifié les planificateurs d'évènements [...] pour les grosses associations ça c'est à jour (R29).

Grâce au travail manuel effectué en amont au niveau du développement des comptes, les vendeurs trouvent dans le CRM D3000 :

Toute l'information du client, c.-à-d. ses coordonnées, ce qu'il fait, son association, sa compagnie, ses besoins pour l'année 2014 (R20). La base de données D3000 est assez complète pour qu'on ait assez d'information [...] avec l'outil de recherche, toute l'information au niveau de l'historique : où ils sont allés, les pick-ups, les délégués... ce n'est pas complet, mais c'est un commencement [...] parce que c'est très important pour nous que nos intervenants soient au courant de ce qui se passe et qu'ils aient le plus d'information sans avoir à contacter le client (R25).



Donc les processus de développement des comptes sont centrés sur l'utilisation de données externes et de la mise à jour de la base de données CRM D3000 afin de faciliter le travail des vendeurs sur les marchés internationaux et locaux. La base de données devient l'outil de communication, de planification et de contrôle du travail des vendeurs.

*Processus des ventes affaires et loisirs.* Le processus suivant est celui des ventes affaires et loisirs qui sont soutenus par deux versions différentes du CRM D3000 au moment des entrevues. Le premier processus des ventes affaires est l'élaboration de la proposition qui sera envoyée au client. Cette proposition est élaborée conjointement avec les hôtels et autres intervenants de la destination. Une fois que tous les besoins du client sont entrés dans D3000 par les vendeurs, le système de gestion permet l'envoi à des hôtels présélectionnés afin qu'ils puissent compléter l'offre avec leurs tarifs et conditions. Il est parfois nécessaire de relancer les partenaires hôteliers en retard : « c'est un processus qui va être automatisé, le processus de relance avec D3000 » (R22). Le second processus des ventes affaires et loisirs est l'envoi de la proposition complétée au client. L'envoi se fait par courriel à partir de la base de données sauf dans le cas de l'envoi des cahiers de candidature qui sont imprimés et reliés. Finalement, la gestion des vendeurs est un processus soutenu par le SGD à travers le nombre de suivis effectués et consignés dans D3000 et grâce aux rapports d'activité des vendeurs.

*Processus de marketing.* Toujours au sein du macro-processus « marketing et vente », nous allons décrire les processus liés plus particulièrement au marketing. Le respect de « la plume Tourisme Montréal, l'efficacité du texte, le ton » est facilité par les ressources textes de la base de données (R6). Les informations pour rédiger le bref et les critères, utiles à chaque rédaction de texte, sont extraits de la base de données ; ces contenus ont donc été auparavant vérifiés pour leur qualité et le ton. La capacité de la base de données ECM permet de stocker plusieurs types de textes et, selon une classification, le système reconnaît le type de texte à utiliser selon les plateformes :

Le système va reconnaître si je pousse l'information sur un site web desk-top, un ordinateur, j'aurai un texte long ; sur une application mobile, j'aurai un texte court [...] La façon dont les gens peuvent rechercher l'information dans le système, c'est très puissant on a tellement de contenu chez Tourisme Montréal [...] il fallait trouver un système pour classifier le tout, streamliner les processus internes [...] centraliser les contenus (R6).

On a tout identifié en fonction des créneaux, ce qui fait qu'on peut extraire la liste des événements famille, la liste des événements patrimoine religieux [...] On a énormément de contenus éditoriaux ; les pigistes externes ont été formés ; ils ont accès à ECM ; on communique par ECM (R8).

La stratégie *Just in Time* désigne l'application mobile qui va remplacer progressivement le guide touristique papier et qui complète le site mobile. L'équipe de marketing utilise également des blogues et des microsites pour véhiculer leur message aux différents créneaux de clientèle. Finalement, l'équipe de marketing écoute le web avec un outil de veille électronique qui lui permet d'alerter les membres concernés quand un client « vit une expérience plutôt désagréable » (R6).

*Processus en lien avec les médias.* Les médias et les relations de presse sont soutenus par le SGD au niveau du CRM D3000. Ainsi les « acteurs qui parlent aux journalistes se servent à 90% de l'information sur les membres qui est répertoriée dans le CRM D3000 » (R2). L'intégration des contenus destinés aux médias sociaux dans la base de données ECM est un processus très limité en raison de la durée de vie de ces contenus en comparaison au travail de classification et vérification que cela implique. La production d'infolettres est réalisée par créneau de clientèles à partir d'extractions de contenus de la base de données ECM : « il y a une quinzaine de thèmes différents pour lesquels on fait des Infolettres quelques fois par année, depuis un an » (R8).

Tableau 4.8  
Processus opérationnels de Tourisme Montréal soutenus par le SGD

Niveau 2 (catégories)	Niveau 3 (émergence)	Niveau 4 (émergence)
Macro- processus	Processus	Sous-processus, tâches et activités
Marketing et ventes	Développement des comptes	Préparation Leads développements
		Rapport Leads
		Gestion des leads
	Ventes Affaires et Loisirs	Préparation proposition clients affaires et loisirs
		Présente proposal client
		Extranet
		Gestion les vendeurs
	Marketing	Gestion marketing messages
		Stock Marketing Messages
		Stratégie Just in Time : application mobile
		Blogue, Microsites, site web
		Veille Expérience client
	Médias	Gestion relations de presse et médias
		Monitoring Médias Sociaux (non soutenu)
		Intégration contenus Médias sociaux (limité)
		Production Infolettre
Livrer des services	Communications	Communications internes
		Coordination révision et demande de production de textes
		Gestion BD, extraction et utilisation de données
		Envois ciblés
		Gestion des Photos
		Gestion des contacts
		Production Guide de Montréal
	Soutien Service aux Membres	Mise à jour de la fiche membre
		Partage information avec les membres, réseautage
		Maintien historique de la relation membre
		Suivi d'adhésion des membres
		Rapports des références aux membres
		Rapports statistiques AHGM
		Utilise site web
	Soutien Service congrès	Réservation groupes
		Boîte à outil partagée avec les clients
		Rapport Pick-ups réservations groupes
		Gestion de suivi
		Gestion des commandes de matériel promotionnel
		Évaluation répartition travail
		Site Web meetings
		Gestion questionnaire satisfaction client
	Accueil client	Application mobile
		Relation avec Bureau information touristes
	Réservations indiv.	
	Formation	Formation sur base de données (employés)
	Outil Tourisme Durable	Mise à jour de l'information
	Support Service TI	

Le macro-processus « livrer des services » comprend les processus suivants : communications, soutien service aux membres, soutien service aux congrès, accueil, réservations individuelles, formation et outil de tourisme durable.

*Processus de communication.* Les communications internes de nouvelles importantes pour tous se font à travers l'intranet du SGD. Les envois ciblés sont nombreux et concernent les envois d'infolettres ou encore de brochures et autres outils promotionnels (bannières, magazines, etc.) pour les planificateurs de congrès. Ils sont effectués soit à partir d'ECM, soit du logiciel D3000.

*Processus de soutien du service aux membres.* La base de données ECM est instrumentale dans la production du guide touristique à partir des contenus des fiches des membres. Les membres peuvent mettre à jour leur fiche eux-mêmes quand bon leur semble : « Il y a une validation interne avant d'envoyer les mises à jour en ligne. Notre système est rapide [...] en 48 heures c'est fait en moyenne » (R8).

*Processus de soutien au service congrès.* Le service aux congrès et ses gestionnaires sont responsables de finaliser avec les clients, organisateurs de congrès, les détails de leur événement et sa mise en œuvre en coordination avec les entreprises touristiques de Montréal. Pour ce faire, ils utilisent les informations consignées par les vendeurs dans le CRM D3000. La directrice du service utilise le SGD afin d'évaluer l'équilibre de la répartition du travail entre ses gestionnaires.

Le processus de réservations de groupe s'applique seulement aux groupes qui ont des blocs de chambres dans plusieurs hôtels. « On traite pas mal de réservations, 8 à 16 groupes par année ; en moyenne 12, 000 réservations par année » (R26).

La section « boîte à outils » de l'extranet est offerte en accès libre par Tourisme Montréal. C'est une source d'information précieuse et les gestionnaires du service congrès recommandent souvent à leur client cette section de l'extranet. Le site web de

Tourisme Montréal offre aussi une section « services techniques » que les gestionnaires du service congrès recommandent à leur client.

Le processus de gestion de suivi (traces) dans le SGD permet de consigner toutes les étapes importantes dans l'évolution du dossier client. C'est également la façon dont les gestionnaires des congrès et les vendeurs planifient leurs tâches à réaliser (R27).

*Processus d'accueil client.* Le SGD soutient le processus d'accueil des touristes à destination à travers son application mobile (à venir) et son site mobile en plus des bureaux d'accueil qui utilisent les ressources du site Internet et de l'Extranet pour répondre aux demandes des clients.

*Processus de réservations individuelles.* Le processus de réservations individuelles en ligne est un service mis à la disposition des hôteliers et des touristes grâce à un intermédiaire ReservIT. L'extrait de verbatim suivant décrit les objectifs et le début du projet, selon le répondant # 2 :

L'objectif était de fournir au consommateur une expérience complète. Donc de la recherche d'information à la réservation de son hébergement [...] La deuxième raison c'était pour les bases de données de consommateurs, on voulait fidéliser, et faire du marketing relationnel avec les gens qui allaient réserver. En troisième temps, si c'était possible, faire de l'argent [...] On a eu un départ un peu chaotique au niveau du système informatique parce que c'est quand même très, très, très complexe, et surtout au niveau des grandes chaînes américaines et [...] Pégasus (R2).

#### **4.1.4. Effets du SGD sur les processus de Tourisme Montréal**

La présentation des effets du SGD sur les processus internes de Tourisme Montréal permet de répondre à la sous-question de recherche #3 : « Quels sont les effets du système de gestion sur ces processus ? ».

Les effets du SGD sur les processus opérationnels de Tourisme Montréal ont été regroupés sous trois catégories structurelles : les effets d'automatisation, les effets informationnels et les effets de transformation, selon notre cadre conceptuel. Le Tableau 4.9 présente les codes structuraux et *in vivo* qui ont permis de catégoriser les effets du SGD sur les processus de Tourisme Montréal. Ce tableau est réalisé à partir de l'arborescence détaillée des codes de l'Annexe B : il apporte la réponse à la sous-question de recherche # 3.

Lors des entrevues, nous avons remarqué qu'il était plus facile de collecter de l'information précise sur les effets du SGD lorsque l'installation de celui-ci est récente. Par exemple, nous avons obtenu beaucoup d'information sur les effets du CRM version web de D3000 dont l'installation datait de quelques semaines. Nous n'avons pas eu beaucoup de réponses au sujet de l'ancienne version de D3000 utilisée par les relations de presse, les médias, les ventes loisirs et le service aux membres.

Tableau 4.9  
Effets du SGD sur les processus de Tourisme Montréal

<b>4.1 Effets d'automatisation</b>	<b>4.2 Effets informationnels</b>	<b>4.3 Effets transformationnels</b>
Accès à distance	Accès à l'information	Changer le système classement
Réponse aux besoins	Information à jour centralisée	Pas d'impression papier
Complexité interface	Information détaillée, mieux traitée	Habilitation des employés
Connectivité avec les membres	Perte d'information	Complexité accrue des tâches
Efficience	Qualité de l'information	Réagir, diffuser en temps réel
Tâche augmentée	Volume d'information grossit	Rôle de créateur de formation
Économies réalisées	Amélioration outil et motivation	Changements de processus, de relations interdépartementales
Facilité accrue des tâches	Autonomie	
Fiabilité des données		
Besoin de soutien		
Information dynamique (Site web)		
Intégration des données		
Rapidité		
Simplification procédure		
Tâche éliminée		

#### 4.1.4.1. Effets d'automatisation du SGD sur les processus internes

Dans la littérature, les effets d'automatisation visent l'amélioration de la productivité, la réduction des coûts de main-d'œuvre. Lorsque les systèmes d'information se substituent à la main-d'œuvre (automatisation), la performance du processus peut s'évaluer au niveau de son efficacité. Les effets d'automatisation des processus opérationnels de Tourisme Montréal regroupés selon les codes émergent sont présentés au Tableau 4.10.

Tableau 4.10  
Effets d'automatisation du SGD sur les processus internes

Effets automatisations	Impact sur les processus
Intégration des données internes	Les SI se parlent, créer des rapports plus spécifiques et approfondis = qualité information +
Facilité	Flexibilité, autonomie = coûts opérations -
	Navigation plus complexe, plus longue, beaucoup plus d'étapes, moins flexible = efficacité -
	Plus de détails plus vite, mise à jour automatique = efficacité +
	Plus flexible et simple = efficacité +
Rapidité	Gain de rapidité dans le traitement des photos. SGD et information rapide = qualité service membres et clients +
	Interface web lente, navigation ralentit beaucoup le processus, machines désuètes = qualité service clients - efficacité -
Tâche éliminée	L'extranet ventes affaires et membres, exports D3000 = alléger notre tâche, efficacité +
Besoin de soutien	Le faire sans mes notes, les rapports = productivité -
Connectivité des membres	Extranet des membres et ventes : externaliser les processus = efficacité+ et qualité service +
Complexité	Complexité accrue = perte de temps -
Efficacité	Extranet membre et ventes affaires : plus efficace = gain de productivité +
Fiabilité des données	Tout révéifier les bogues = productivité baisse -
	Statut T2, manque d'information = efficacité -
Simplification procédure	Le nouveau D3000 va interfacer le logiciel d'envoi de courriels ; fonctions triplées = efficacité + et -
Tâche augmentée	Plus de travail pour nourrir et entretenir ECM : coûts de main-d'œuvre +
	CRM ventes externalisation pour mise à jour = coûts de main-d'œuvre -
	Nouveautés TI de plus en plus lourdes à supporter = coûts de main-d'œuvre +
Information dynamique	Transferts de données automatisés (ECM). Site entièrement dynamique = gain de productivité +, qualité information +
Accès à distance	Meilleure accessibilité de partout = plus d'actions de développements +
Réponse aux besoins	Adapté à nos besoins linguistiques = conformité légale +
Économies	Plus besoin de graphiste ni de la firme informatique = coûts opérations -

À première vue, les effets d'automatisation du SGD sont mitigés et parfois contradictoires, selon les processus concernés. Ils produisent à la fois des gains de temps et un accès plus rapide à une information plus grande et plus à jour même à distance et ils ralentissent la productivité, demandent une vérification de la fiabilité des données et diminuent la rapidité du service offert aux clients des ventes affaires et des congrès. À noter que, lorsque les répondants mentionnent D3000 (le logiciel de gestion de la relation client) ou ECM (la base de données centrale) dans le tableau ci-dessus, il s'agit de différentes interfaces d'un même SGD. En effet, l'ensemble des données est consolidé dans la base de données centrale.

L'ensemble des effets d'automatisation sont présentés en ordre d'importance, au Tableau 4.11, par répondants et par services.

Tableau 4.11  
Effets d'automatisation du SGD sur les processus internes par répondants

Effets d'automatisation	SI	Membres Ventes L	Communication Média Sociaux	Ventes Affaires	Congrès	TL
Intégration des données	1	1	2	5	2	11
Facilité	1		1	5	3	10
Rapidité			1	6	1	8
Tâche éliminée	1	1		4	2	8
Besoin de soutien				5	3	8
Connectivité avec les membres		1	2	3	1	7
Complexité interface			2	1	3	6
Efficience	1			5		6
Fiabilité des données				4	1	5
Simplification procédure	1	1		2	1	5
Tâche augmentée	1		1	1		3
Information dynamique	1	1				2
Accès à distance				1		1
Réponse aux besoins					1	1
Économies			1			1

Les effets d'automatisation sont détaillés ci-dessus dans l'ordre du Tableau 4.11.



*Intégration des données.* La communication entre les bases de données améliore le processus de génération de rapports de ventes et du service congrès : « les deux se parlent, je peux créer [...] des rapports beaucoup plus spécifiques que je ne pouvais pas faire avant » (R 24). En ce qui concerne le processus de réservations de groupes, certains hôtels bénéficient d'une interface automatisée et, d'autres non, pour des raisons externes à Tourisme Montréal : « Il y a des hôtels qui doivent tout entrer manuellement. J'aime moins ça, car il y a des possibilités d'erreurs » (R26).

*Facilité.* Le fait de pouvoir modifier l'information et la classification de l'information dans la base de données sans passer par une programmation externe facilite l'adaptation à la stratégie de marketing par créneaux (R8). Le processus de génération de rapport pour les ventes affaires est facilité « ça se met à jour automatiquement, avec juste un bouton » (R24). À l'inverse, l'implantation récente de la version web de Destination 3000 rend la navigation moins intuitive pour les processus de préparation des propositions destinées aux clients des ventes affaires. « On ne sait plus où trouver l'information. Ce n'est pas aussi facile qu'avant » (R 23). « Avec l'ancien système, tout se faisait plus machinalement ; tandis que là, [...] il y a beaucoup plus d'étapes que dans l'ancien système » (R22). Les processus du service congrès sont moins faciles à réaliser : « pour le même rapport, il faut faire plus de manœuvres (R26) ; on ne peut plus se promener d'une fenêtre à l'autre comme avant » (R27).

*Rapidité.* Les processus de traitement des photos et de mise à jour des fiches membres ont gagné en rapidité (R0 et R8). À l'inverse, l'installation de la nouvelle version web de D3000 ralentit les processus des ventes affaires et du service congrès : « Tout est basé sur le web maintenant. Donc, ça ralentit beaucoup le processus, nos machines aussi sont un peu désuètes » (R20). « Ça ne me dérange pas d'enregistrer à chaque fois, c'est sûr que le système est beaucoup plus long » (R28).

*Tâches éliminées.* Une fois que l'extranet des ventes affaires avec les hôtels sera fonctionnel, « quand ils vont aller mettre leur pickup, nous on n'aura plus besoin de le

faire. Ça va alléger cette tâche » (R26). Déjà, certaines extractions de données ne sont plus nécessaires dans les processus de développement des comptes (R29). L'implantation de l'extranet pour la mise à jour des fiches directement par les membres a éliminé cette tâche à l'interne.

*Besoin de soutien.* Dans ce contexte d'implantation récente, le service congrès a besoin de soutien afin de générer ses rapports (R27).

*Connectivité avec les membres.* Au moment de la collecte de données, Tourisme Montréal offre deux extranets à ses membres. Le premier en place depuis plusieurs années automatise le processus de mise à jour de la fiche membre. Ce fut « un grand pas en instaurant l'extranet » (R0). Les effets sont une plus grande autonomie des membres, une meilleure qualité de service envers eux et une augmentation de l'efficacité du service aux membres de Tourisme Montréal. Le deuxième extranet concerne la communication au sujet des propositions faites aux clients par les ventes affaires et du processus de réservations de groupe du service aux congrès. Il était en cours d'implantation au moment de la collecte de données « ça va automatiser les réponses des partenaires hôteliers sur les blocs de chambres via extranet » (R21).

*Complexité de l'interface.* La nouvelle version du logiciel Destination 3000 est perçue comme étant « assez complexe » (R26). « Certains aspects font un peu peur », car il y a « une partie de programmation afin de pouvoir produire des rapports » au service congrès (R28). Dans un premier temps cette complexité ralentit la productivité des employés.

*Efficacité.* L'implantation du SGD a eu pour effet d'améliorer l'efficacité du processus de production et d'envoi de l'infolettre destinée aux membres : « La production de l'infolettre prenait un temps fou, aussitôt qu'on en avait terminé une, il fallait en recommencer une autre ; les nouvelles étaient généralement bien désuètes au moment où on faisait l'envoi et c'est un processus absolument phénoménal de produire

ce petit bulletin » (R0). Le SGD avec sa base de données centrale a occasionné « un gain de productivité » (R0). Le processus de mise à jour de la fiche membre est également plus efficient grâce à l'extranet du SGD. Finalement, l'efficiency gagne aussi la production du rapport de référencement des membres : « Si un hôtel nous appelait avant pour nous demander combien on leur envoie d'occasions d'affaires par an, c'était un travail horrible à faire. Toutefois, maintenant, on a juste à faire clic et le système va nous le donner » (R24).

*Fiabilité des données.* L'implantation récente de Destination 3000 affecte la fiabilité des données pour les processus de ventes affaires et du service congrès. Il est nécessaire de vérifier toute l'information qui a été transférée automatiquement de l'ancienne à la nouvelle version, ce qui occasionne un surplus de travail temporaire. Certaines informations ont disparu comme le « statut T2 » qui marque le passage du dossier du service des ventes au service congrès (R28). Cela demande une adaptation, voire une modification des tâches et des procédures.

*Simplification de procédures.* La nouvelle version du SGD « va permettre d'interfacer directement avec le logiciel d'envoi de courriels » (R1). Cela évite des transferts de données d'un système à l'autre. L'extranet des ventes affaires n'est pas encore pleinement fonctionnel ce qui crée une situation intermédiaire dans laquelle « les fonctions, les touches, c'est quasiment triplé à comparer à l'autre [...] avec l'extranet ça va être mieux, on n'est pas encore là » (R20).

*Augmentation de la tâche.* La base de données grossit et génère plus de travail pour son entretien et sa mise à jour autant au niveau des contenus des différentes campagnes promotionnelles gérées par les communications qu'au niveau de la base de données du développement des comptes. « Notre banque de données est tellement grosse, on essaie de la tenir à jour, pour ce qui est le plus pertinent. La dernière fois, j'ai sorti la banque de données, je l'ai envoyé à une compagnie externe qui m'a envoyé la mise à jour » (R29). Toutes ces applications, microsites, site mobile ajouté au SGD « deviennent de

plus en plus lourdes à supporter » (R2), selon la directrice SI qui demande un soutien en ressources humaines.

*Information dynamique.* Toutes les bases de données effectuent des transferts de données entre elles automatiquement, tous les jours. Le site web bénéficie de contenu à jour dynamique. « Tout est automatisé. C'est un site web entièrement dynamique ; une fois par jour, on envoie les données à jour vers le site » (R1).

*Accès à distance.* L'accès à distance est facilité avec l'installation récente de la version Web du logiciel de gestion de la relation client pour les ventes affaires. Les processus de développement des comptes qui travaillent à l'international en bénéficient particulièrement.

*Réponse aux besoins.* Tourisme Montréal a des besoins uniques au niveau du bilinguisme de ses bases de données. La disponibilité des codes sources de Destination 3000 est un atout qui a motivé la décision d'adoption de ce logiciel.

*Économies.* Grâce au SGD, le service des communications et le service aux membres économisent sur des frais de graphistes et des frais de programmation au niveau des processus de communication et de production de l'infolettre.

La présentation des effets du SGD sur les processus opérationnels se poursuit avec la description des effets informationnels.

#### *4.1.4.2. Effets informationnels sur les processus internes*

Les effets informationnels proviennent de l'amélioration du traitement de l'information. Nous avons retenu la définition suivante pour identifier les effets informationnels parmi les codes émergents : l'effet informationnel permet d'améliorer

la qualité des décisions des processus de gestion, il en résulte une plus grande efficacité de l'organisation et des services de meilleure qualité (Mooney *et al.*, 2001).

Parmi les effets informationnels du SGD sur les processus de Tourisme Montréal, il y a des effets qui améliorent la qualité de l'information en favorisant : (1) un accès plus facile à l'information, (2) une information centralisée et à jour, (3) une information plus détaillée et mieux traitée et il y a des effets qui modifient (4) la qualité de l'information, de (5) l'information qui manque et (6) un volume d'information qui grossit. Les autres effets portent sur la motivation accrue et un gain d'autonomie des utilisateurs du SGD. Le Tableau 4.12 présente les codes émergents qui désignent les effets informationnels du SGD de Tourisme Montréal et leur impact sur les processus opérationnels internes.

Tableau 4.12  
Codes émergents des effets informationnels du SGD sur les processus internes

Effets informationnels	Impact sur les processus
Autonomie	Extranet : la liberté, l'indépendance = autonomie + coûts opérations – amélioration délais + Autonomie – et +
Qualité de l'information	Meilleure qualité d'information rédigée selon les normes + Bogues = qualité info - Marge d'erreur est moins élevée = précision + Classement moins intuitif = qualité info -
Information détaillée et mieux traitée	Avec le nouveau système et les statistiques = mesure la contribution des membres + Identifié par rapport au groupe = diffusion information + Filtres sont multiples = info plus riche +, amélioration analyse + Outil ultra performant au niveau visuel = visualisation +
Information à jour	Information centralisée et à jour = amélioration planification +
Perte d'information	Mets moins d'information qu'avant dans D3000 = richesse et qualité info -
Accès à l'information	Amélioration de la vitesse d'exécution + En temps réel; visibilité de ce qui s'en vient = amélioration planification +
Amélioration de l'outil et de la motivation (créativité)	Info et travail plus intéressant = motivation + planification + enrichissement tâche +
Volume de l'information	Volume d'information à traiter grossit = volume +

Le Tableau 4.13 présente les effets informationnels du SGD selon les répondants qui les ont cités et par ordre d'importance pour eux.

Tableau 4.13  
Effets informationnels du SGD sur les processus internes par répondants

Effets informationnels	SI	Service Membres	Communication	Ventes Affaires	Service Congrès	T L
Autonomie		1	1	2	3	7
Qualité de l'information			1	3	1	5
Information détaillée, mieux traitée	1			1	3	5
Information à jour et centralisée			1	2	1	4
Perte d'information		1		1	1	3
Accès à l'information				1	1	2
Amélioration outil et motivation				1	1	2
Volume d'information grossit			1			1

La présentation détaillée de ces effets suit l'ordre des effets présentés dans le tableau ci-dessus.

*Autonomie.* L'installation de l'Extranet relié à la base de données centrale a permis aux membres de Tourisme Montréal de mettre leur fiche membre à jour eux-mêmes. De ce fait, Tourisme Montréal est devenu plus autonome dans les processus médias (production de l'infolettre) et communication. Avec le SGD et sa base de données existante, il n'est plus nécessaire de passer par la compagnie informatique pour extraire des données nécessaires à la production de textes de communications. Avec l'installation de la nouvelle version du CRM D3000, les rapports de pick-up (matérialisation des groupes) du processus de soutien du service aux congrès sont réalisés de manière autonome directement par les gestionnaires et la directrice. Cette autonomie ne s'applique pas à tous les rapports du service aux congrès : au moment de la collecte de données, certains gestionnaires n'ont pas encore été formés pour effectuer cette tâche eux-mêmes, d'où le commentaire : « avant, je sortais mes propres rapports. Je viens de me faire ôter une certaine autonomie » (R27).

*Qualité de l'information.* L'effet du SGD sur la qualité de l'information diffère selon les processus concernés. La qualité de l'information est améliorée au niveau des processus de communication, car les normes rédactionnelles sont respectées. Le système, en automatisant certains processus des ventes affaires, diminue les possibilités d'erreurs et améliore la qualité de l'information. Cependant, le système, au niveau des applications récemment installées, produit une information encore « pleine de bogues » pour les processus des ventes affaires (R20) : il offre un classement « moins intuitif » des dossiers en lien avec les processus des services congrès (R28).

*Information détaillée et mieux traitée.* Avec le nouveau système aux ventes affaires, le processus de réalisation des statistiques pour l'AHGM va être facilité : « en ce moment, on n'a pas ces informations, elles ne sont consignées nulle part » (R20). Grâce à certains ajouts, comme l'identification des gestionnaires en charge des congrès et comme des filtres multiples, le SGD donne accès à une information plus détaillée et mieux traitée. Cette information détaillée s'applique à la planification des processus des ventes affaires et du service aux congrès :

Ce qui est génial, c'est qu'avec les filtres rapides, on peut cocher, décocher [...] je peux voir jusqu'à 2025, tous les bookings de ce vendeur qui sont définitifs. C'est très performant. C'est vraiment le fun et avec des graphiques c'est beaucoup plus parlant (R28).

*Information à jour.* La centralisation de l'information grâce à la base de données centrale du SGD fait en sorte que l'information est maintenue à jour : « On a centralisé l'information. [...] Les gens qui l'utilisent savent que l'information est à jour » (R8). Cela touche particulièrement les processus de ventes affaires, de communications, de médias et de service congrès.

*Perte de l'information.* La complétude et le niveau de détail de l'information dépendent également de l'utilisation que chacun fait du SGD. Le processus de suivis semble plus complexe pour le service congrès, ce qui occasionne une perte d'information dans le SGD :

Je mets moins d'information qu'avant dans D3000. Honnêtement, j'y vais moins souvent qu'avant. Avant, j'étais constamment dans l'ancien D3000. J'allais mettre des notes de suivis et c'était simple (R27).

*Accès à l'information.* Un meilleur accès à l'information améliore le processus des ventes affaires à l'international. L'amélioration de l'outil a pour effet « une meilleure visibilité du travail à venir » « en temps réel » pour les gestionnaires du service congrès (R28).

*Amélioration de l'outil et la motivation.* La nouvelle version du SGD, implantée récemment, offre la possibilité de personnaliser des rapports, ce qui enrichit la tâche des employés du service aux congrès et génère leur enthousiasme et leur motivation. Il est plus intéressant de programmer de nouveaux rapports qui seront ensuite exécutés automatiquement que de passer son temps à les recréer mois après mois :

C'est merveilleux et c'est plus intéressant pour moi, parce que ça me permet de développer l'outil [...] je vais pouvoir faire un breakdown de tous les besoins et développer ces outils-là ; ça m'intéresse beaucoup, je trouve ça motivant (R28).

*Volume de l'information.* Grâce à l'amélioration du SGD, Tourisme Montréal traite beaucoup plus d'information qu'avant. Cette augmentation du volume de l'information traitée est constatée au niveau des processus de communication (envois ciblés, production de guide et cartes), des médias (production Infolettre) et de soutien service aux membres (augmentation du nombre de membres). Cette augmentation de volume occasionne un surplus de travail :

Donner plus de tâches aux gens. Mes collègues gestionnaires pourront vous dire la même chose, pour chacune de leurs équipes, le volume grossit. Quand on a commencé en 2008, on faisait le guide, la carte, le site web. Là on a un site mobile, les réseaux sociaux, on va avoir une application mobile, d'autres outils imprimés. En plus, on avait 500 membres, on en a plus de 700. Pour chaque membre, on a plus de contenu. Donc, le volume, je suis certaine que ça grossit (R8).



#### 4.1.4.3. Effets de transformation du SGD sur les processus internes

Une fois que des effets transformationnels ont lieu, l'organisation se redéfinit, innove, améliore sa réactivité et sa flexibilité et en retire une valeur ajoutée (Mooney *et al.*, 2001). Nous avons utilisé cette définition afin de grouper les codes émergents en lien avec l'effet de transformation. Les effets transformationnels du système de gestion de Tourisme Montréal sont présentés dans l'ordre de l'arborescence des codes (Tableau 4.14). Ils peuvent être regroupés en quelques catégories : 1) les effets qui induisent des changements physiques comme le classement des dossiers ou la suppression du papier ; 2) les effets qui ont un impact sur les employés telles l'habilitation des employés et la complexité accrue des tâches multiples ; 3) les effets qui influencent directement la vitesse d'exécution requise comme la réaction et la diffusion en temps réel ; 4) les effets qui sont à l'origine du rôle de formateur de Tourisme Montréal et, finalement, 5) des effets qui induisent des changements de processus, de répartition des tâches et de relations entre les départements.

Tableau 4.14  
Codes émergents des effets de transformation du SGD sur les processus internes

Effets de transformation	Impact sur les processus
Pas d'impression papier	Hyper écoresponsables, voyages d'affaires + léger = sans papier + ou -
Rôle de formateur Créateur	Formations, outils pour aider les membres = diffusion +
Changer le système classement	Physiquement, reclasser tous les dossiers = coûts main-d'œuvre +
Complexité accrue des tâches	Dupliquer plateformes et contenus, budgets dédoublés = augmentation coûts de production +
	Pour les coordonnatrices, Ça a bouleversé ! = diminution de la productivité
Réagir et diffuser en temps réel	Système de vigie : aligner nos campagnes de marketing sur les besoins, en temps réel, Réal Time marketing =
	Centre nerveux, collègues d'informations, relations tous les jours = connectivité +
	Diffuser informations très, très, très spécialisées aux membres, cycle rapide = fréquence +
Changements de processus inter départements	Changé notre façon de travailler entre départements, réfléchir aux processus entre départements service aux membres et communications = gains d'efficacité + changement des processus +
Habilitation des employés	C'est rassurant de savoir que c'est à la disposition de tout le monde = délégation +

Le Tableau 4.15 présente les effets du système de gestion de Tourisme Montréal sur les processus internes selon les services des répondants qui les ont cités et par ordre d'importance.

Tableau 4.15  
Effets de transformation du SGD sur les processus internes par répondants

Effets de transformation	SI	VP	Membres	Média Communications	Ventes affaires	Congrès	TL
Pas d'impression papier	1				3	1	5
Rôle créateur de formations			1	1	2		4
Complexité accrue des tâches		1	1		1		3
Réagir, diffuser en temps réel		2		1			3
Changer le système de classement					2		2
Changement de processus inter départemental			1	1			2
Habilitation des employés						1	1

*Pas d'impression papier.* À l'occasion de l'implantation du nouveau logiciel, les employés impliqués dans l'installation ont décidé d'éliminer le papier pour les processus des ventes affaires et pour la production des rapports du service congrès. Cette transformation en cours lors de la collecte de données rencontre quelques résistances (R22).

*Rôle de formateur, de créateur de formations.* Le lancement de l'Extranet destiné à la mise à jour des fiches par les membres a été à l'origine de la formation « Info Membership » (ou Membership 101) (R0). Dispensée en personne ou bien via l'Extranet, cette formation couvre l'ensemble des ressources mises à la disposition de membres grâce au SGD ainsi que les services offerts par les différents départements de Tourisme Montréal. Ce sont encore les technologies qui amènent Tourisme Montréal à utiliser son SGD afin de diffuser, à l'interne à ses employés, et à ses membres, ses nouvelles orientations de marketing : « On est en formation avec eux pour parler du virage qu'on est en train d'entreprendre à Tourisme Montréal et leur donner des outils pour nous aider à les aider dans ce virage-là » (R6).

*Complexité accrue des tâches.* L'implantation du nouveau logiciel a eu un impact direct sur la complexité des tâches des coordonnatrices des ventes affaires sans affecter le quotidien des gestionnaires : « Pour les coordonnatrices ça, oui! Ça a bouleversé! Si vous aviez été ici il y a quelques semaines, c'était quelque chose! » (R25). Cet effet s'est déjà un peu estompé lors de la collecte des données aux dires des gestionnaires.

La multiplication des plateformes utilisées afin de rejoindre les clientèles apporte un niveau de complexité supérieur aux processus de marketing, qui demeure à l'état actuel des technologies disponibles et qui affecte les ressources humaines et financières de Tourisme Montréal : « à dupliquer les plateformes, et les contenus, l'impact sur les ressources, c'est plus de boulot, c'est des budgets dédoublés dans bien des cas » (R5).

*Réagir et diffuser en temps réel.* Les besoins de clientèles sont influencés par les technologies qui accélèrent l'immédiateté des réponses attendues. Le système de vigie dont dispose Tourisme Montréal leur permet d'ajuster les campagnes marketing en temps réel : « real-time marketing » (R6). Les attentes des partenaires et des membres de Tourisme Montréal sont également influencées par l'instantanéité que permettent les nouvelles technologies comme les médias sociaux. C'est avec son SGD que Tourisme Montréal répond à ces nouveaux besoins relationnels : « Une espèce de centre nerveux [...] Si on devient vraiment partenaire, on va avoir des relations tous les jours, toutes les semaines » (R6).

Diffuser rapidement des informations très, très, très spécialisées aux membres [...] On comprend que les membres veulent de plus en plus d'informations, dans un cycle rapide. Une fois par année pour l'année suivante, ça ne marche plus (R4).

*Changer le système de classement.* Le nouveau logiciel de CRM ventes affaires par son mode de fonctionnement induit un changement au niveau du classement de 10 000 dossiers clients.

*Changements de processus et de relations inter départementales.* Le SGD est à l'origine d'établissement de nouvelles règles, de modifications des processus de mise à jour des contenus ainsi que de la répartition des tâches entre les départements du service aux membres et des communications :

Ça a changé notre façon de travailler entre départements, la technologie [...] Ça nous a forcés aussi à réfléchir à nos processus [...] La technologie nous a poussés à trouver des solutions pour des gains d'efficacité (R6).

Dans ECM le service aux membres n'avait pas le droit d'entrer d'information ; [...] parce qu'on disait que l'on va insister sur ce partenaire lorsqu'on va le mettre sur le web, etc., donnez-nous les règles, on va rentrer l'information correctement ce ne sera pas compliqué (R0).

*Habilitation des employés.* Avec le nouveau logiciel Destination 3000, le SGD permet à un plus grand nombre d'employés et de gestionnaires de Tourisme Montréal de réaliser des rapports. En cela, le système favorise l'habilitation des employés, ce qui permet aussi une plus grande flexibilité dans la réalisation des rapports du service aux congrès : « c'est rassurant de savoir que c'est à la disposition de tout le monde et qu'il n'y a pas juste moi qui sais piloter l'avion. C'est bien je trouve » (R28).

En conclusion, les codes émergents correspondant aux catégories effets d'automatisation, effets informationnels et effets de transformation permettent de répondre à la sous-question # 3 de recherche : « Quels sont les effets du SGD sur ces processus? ». Ces codes se retrouvent également dans l'arborescence détaillée à l'Annexe B.

#### **4.1.5. Indicateurs de performance des processus soutenus par le SGD**

Afin de répondre à la sous-question #5 de notre recherche : « Quels sont les indicateurs de performance jugés appropriés pour mesurer la performance de ces processus? », au Tableau 4.16, voici les indicateurs de performance utilisés par Tourisme Montréal.

Tableau 4.16  
Indicateurs de mesures de la performance des processus opérationnels  
soutenus par le SGD

<b>5.1 Marketing</b>	
	# de parutions
	Respect du budget
<b>5.2 E-Marketing</b>	
	Empreinte digitale (visibilité)
	# de clics
	# de courriels ouverts
	Taux de rejet - Bounce rate
	# hyperliens cliqués
	# de plateformes sur lesquelles Tourisme Montréal est
	# de blogueurs et fréquentation des blogs
	Référencement, <i>searchability</i>
	# de visiteurs uniques
	# de pages vues
	Temps moyen passé par page ou par section
	Présence « seamless » tous les points de contacts
<b>5.3 Médias</b>	
	Ton - la plume Tourisme Montréal
	Retour sur investissement = Valeur médiatique (articles et campagnes)
	Nombre de visite de journalistes
	# abonnés infolettre
<b>5.4 Développement des comptes</b>	
	Nombre de leads et de suivis
	Nombre de visites de repérages
	Nuitées potentielles
<b>5.5 Ventes</b>	
	# de réservations ou de devis
	# nuitées et # de délégués*
	# événements et développements
	# Groupes sur les livres
	Taux de conversion de groupes
	ROI ou marge brute
<b>5.6 Soutien service congrès</b>	
	Taux de satisfaction commentaires clients
<b>5.7 Processus vs Temps</b>	
	Date promise à respecter
<b>5.8 Soutien service aux membres</b>	
	# membres perdus*
	# nouveaux membres*
	Taux de rétention membres*
	Taux de visite Extranet
<b>5.9 Support service technologies</b>	

Certains de ces indicateurs se retrouvent également dans le rapport annuel 2013 en tant qu'indicateurs de performance de l'OGD : par exemple, le nombre de nuitées, de délégués ainsi que les nombres de nouveaux membres, de membres perdus et le taux de rétention des membres. Il est notable que les indicateurs évaluent la performance des processus plutôt que celle des sous-processus, tâches et activités. C'est pour cela que nous les avons regroupés en catégories, selon les processus qu'ils évaluent.

Les répondants ont également nommé des indicateurs d'évaluation de la performance de Tourisme Montréal sur les réseaux sociaux. Étant donné que cette activité n'est pas soutenue par le SGD, les indicateurs sont présentés dans la section 4.4 et ils n'ont pas été inclus dans l'arborescence des codes.

#### *4.1.5.1. Indicateurs de performance du e-marketing*

L'empreinte digitale désigne l'efficacité de l'ensemble des stratégies de web marketing réalisées par Tourisme Montréal sur plusieurs plateformes auprès des 21 marchés de niches identifiés en fonction des motivations de voyages des consommateurs. Les indicateurs suivants sont utilisés pour l'évaluer : (1) le nombre de clics sur le site web ou autre plateforme ; (2) le nombre de courriels ouverts ou le taux de rejet ; (3) le nombre de liens cliqués à même le courriel et (4) le nombre de blogueurs et la fréquentation des blogues qui parlent de la destination.

L'efficacité du marketing réalisé à travers le site web est mesurée par des indicateurs de la performance des sites web consommateurs : (1) le référencement (2) le taux de clic par section du site, (3) le nombre de visiteurs uniques (4) le nombre de pages vues et (5) le temps moyen passé par page ou par section.

Le Tableau 4.17, qui nous a été remis par le vice-président marketing de Tourisme Montréal, liste en détail l'ensemble des indicateurs de performance de e-marketing utilisés pour évaluer la performance de l'ensemble des initiatives marketing y compris

celles qui sont liées aux processus médias et communication. Alors que certains indicateurs s'appliquent aux initiatives marketing réalisées grâce au SGD, le nombre de visites sur le site web, le nombre de parutions et d'impression, un grand nombre d'indicateurs concernent exclusivement l'utilisation des médias sociaux. Ces derniers n'ont pas été inclus dans l'arborescence des codes.

**Tableau 4.17**  
Indicateurs de performance des campagnes de e-marketing de Tourisme Montréal  
soutenues par le SGD

Phase	Objectifs	KPI	Constructions/métriques	Outils de mesure
Inspirer	Notoriété	Impressions	# d'impressions / de parutions	Ad servers
	Attirer	Visites	Nombre de visites	Google analytics
	Engager	Engagement	Engagement (outil / page spécifique)	
	Inspirer	Vues	You Tube Views	You Tube analytics
Activer	Engagement	Nouveaux fans	# de likes de la page	Facebook insights
	Engagement	New followers	# New followers Twitter, Instagram	Twitter + Instagram (manuel)
	Conversion	Nouveaux emails	Inscriptions / Participations	Base de données + GA si possible
	Conversion	Pages Sweet deals	# de pages vues sur les Sweet Deals	Google analytics
	Conversion	Pages hébergements	# de pages vues sur les hébergements	
Amplifier	Faire parler les fans / followers	Shares / Comments	# de share et # de comments Fb	Facebook insights
		Retweets	# de RT@Montreal	Twitter (manuel)
	Notoriété <i>word of mouth</i>	Mentions #MTLLive	# de mentions #MTLLive	Radian 6 (via TM)
ROI	Retours sur investissement	Coût par acquisition email	Coût / emails acquis au concours	BD
		Coût par acquisition Social	Coûts / acquisition (Fb, Twitter, etc.)	Facebook insights, Twitter, Instagram
		Coût par engagement	Coût / visites uniques sur outil 360	Google analytics
		Coût par visite	Coût / visites sur pages de créneaux	

#### 4.1.5.2. Indicateurs de performance média

Une mesure qualitative est utilisée pour vérifier toutes les communications externes sur le site web et autres médias : « le ton, la plume Tourisme Montréal » :

C'est l'efficacité du texte, le ton. Il y a aussi une façon de décrire un évènement en peu de mots, parce qu'on a souvent peu d'espaces, et

on ne veut pas inonder les gens avec des superlatifs non nécessaires. Donc, il y a une plume Tourisme Montréal, et la performance, c'est que les gens consomment ces contenus-là et reviennent sur le site ; on voit les chiffres augmenter sur la consultation des différents sites (R6).

Tous les trois mois, des rencontres permettent d'évaluer le retour sur investissement (ROI) des campagnes promotionnelles. Le ROI vise à mesurer, d'une part, les coûts par nouveau contact acquis par un concours web ou à travers les médias sociaux Facebook, Twitter, etc. ; et, d'autre part, les coûts par visites uniques effectuées sur des sections du site web (par exemple, les pages adressées à un créneau) ou encore les coûts par utilisation d'outils du type visite 360 degrés sur le site web.

Le nombre de journalistes qui viennent visiter la destination et les retombées médiatiques sont également mesurées pour la destination et pour chaque membre. Finalement le nombre d'abonnés à l'infolettre est un autre indicateur de la performance des processus médias.

#### *4.1.5.3. Indicateurs de performance du processus de développement des comptes*

La performance des activités de développement des comptes est mesurée par le nombre d'actions de développement effectuées, de suivis (« trace ») réalisés qui se transforment en clients potentiels (*leads*). Le nombre de clients venus à Montréal en visite de repérage importe également. Contacter des clients potentiels pour « faire avancer des occasions d'affaires » sont des actions de développement :

Dans mon département, on identifie les opportunités, on fait des appels téléphoniques pour trouver des demandes de prix, on identifie les opportunités durant les trade show. [...] On a des quotas de trace aussi, les trace, c'est du développement pour nous, c'est le pipeline, c'est le futur (R29).

Le travail de développement des comptes est également évalué en termes de nuitées potentielles.



#### *4.1.5.4. Indicateurs de performance des processus de ventes*

Les vendeurs qui travaillent à l'international sont évalués selon le nombre de délégués plutôt que le nombre de nuitées, car ce type d'organisateur de congrès ne souhaitent plus s'engager formellement à réserver un bloc de chambres : ils veulent éviter les pénalités imposées dans les clauses d'attrition des contrats avec les hôtels (R29).

Le service des ventes affaires comptabilise mensuellement les nuitées, les délégués et les développements (c'est-à-dire toutes les transactions qui se font pour développer le compte). Ces développements se comptabilisent à partir du nombre de suivis (traces) fermés dans D3000. Pour fermer un suivi, il faut entrer l'information sur l'action et son résultat : par exemple, qui a contacté ce client et quel est le résultat.

On est aussi évalué, pas seulement par les nuitées, mais par les développements que l'on fait par mois : les développements, ce sont des conversations ... toutes les transactions qui se font pour développer le compte. Ça s'appelle un développement. On dit « to push forward the file in order to get better outcomes ». C'est un développement qui est fermé (traces fermées) (R25).

La performance des gestionnaires des ventes est évaluée avec les indicateurs suivants : (1) le taux de conversion, combien de groupes tentatifs ont été convertis en réservations définitives ; (2) le nombre de groupes tentatifs en attente de conversion, comparé à l'année dernière, pour tous les vendeurs (R23).

Finalement, le service des ventes évalue l'impact économique total d'un groupe avant d'offrir des offres financières aux organisateurs selon la formule suivante : « le nombre de délégués, on applique une attrition de 20 % et on multiplie par la durée du séjour » (R 29). Cela s'appelle la marge brute ou le retour sur investissement d'un groupe.

#### *4.1.5.5. Indicateurs de performance des processus de services congrès*

La qualité du processus service aux congrès est mesurée par les résultats de l'enquête de satisfaction post-congrès : « c'est un sondage envoyé à l'organisateur de congrès après son départ par une compagnie externe » (R26). Il s'agit d'une mesure globale de la performance de la destination : « si l'organisateur a rencontré des difficultés à l'aéroport, une longue liste d'attente aux douanes, cela influence la note globale » (R27).

#### *4.1.5.6. Indicateur de performance processus versus temps*

Le temps passé à réaliser un processus est une préoccupation pour les coordonnatrices des ventes affaires ainsi que pour les gestionnaires des communications et médias sociaux. Cet indicateur est utilisé de manière qualitative. Voici un exemple de prises de décision basée sur l'évaluation processus/temps par le service des communications en ce qui concerne la gestion des données :

Il y a la mesure de combien de temps on gagne ou on perd avec ce système-là ; on a identifié les moments qu'on perdait à cause de la technologie, et on essaie de régler ce problème : effort versus temps requis pour gérer tout ça ; on regarde des façons d'aller chercher du contenu, d'autres manières, en se branchant sur une autre base de données. [...] Ce ne sont plus nos données, ce sont des données qu'on loue. La principale mesure de performance, c'est processus versus temps, effort requis à l'interne (R6).

Le temps passé à entrer des données et à gérer les contenus sur la base de données est considéré : efforts et temps requis, car livrer les projets dans les délais aux clients internes (c.-à-d. l'équipe des ventes) est un objectif à respecter (R7).

Les coordonnatrices des ventes affaires travaillent avec des délais d'exécution à respecter, mais elles ne sont pas évaluées sur la rapidité d'élaboration de leurs tâches (R20).

Au niveau des mesures, quelque chose qui fonctionne bien, c'est la rapidité d'élaboration des tâches (R20).

Je suis le gestionnaire ; je fais des rapports, des analyses, pour m'assurer qu'on livre les projets à la date promise (R29).

#### *4.1.5.7. Indicateurs de performance des processus de service aux membres*

La performance du processus de service aux membres est évaluée selon le nombre de nouveaux membres recrutés par catégorie et par année (R2). Le taux de rétention est calculé en considérant les nouveaux membres et les membres qui ont quitté en cours d'année (R2). Le taux de visite de l'Extranet dans les sections réservées aux membres et qui nécessitent un mot de passe est un indicateur d'utilisation des ressources mises à la disposition des membres par Tourisme Montréal.

#### *4.1.5.8. Indicateurs de performance non existants*

Il n'existe pas d'indicateur de performance pour évaluer les processus de soutien offerts par le service technologies et système d'information :

C'est très difficile d'essayer d'avoir un ROI ; si on commençait à faire tout ça, ça prendrait peut-être une ressource de plus au département informatique et ce salaire-là ne rapporte pas nécessairement des touristes à Montréal [...] si on veut un ROI on va faire un ROI de campagne avant de faire un ROI informatique (R1).

En rapprochant la liste des processus opérationnels de Tourisme Montréal (Tableau 4.8) de celle des indicateurs de mesures de la performance de ces processus (Tableau 4.12), il apparaît que les processus des Communications n'ont pas d'indicateurs de mesures. Il n'existe pas non plus d'indicateurs formels de mesures du rôle de formateur de Tourisme Montréal ni de ses outils en Tourisme Durable. Les processus de réservations individuelles ont été discontinués. Le processus d'accueil client est mesuré par le nombre de prestations réalisées par les bureaux d'accueil touristique.

Pour chaque groupe de détenteurs d'enjeux, il importe de comprendre la relation qui peut exister entre ce que le détenteur d'enjeux attend du SGD et ce que l'organisme de gestion « Tourisme Montréal » attend de ses détenteurs d'enjeux internes et externes comme comportement et contribution (Neely *et al.*, 2002). Voilà pourquoi les deux sections suivantes sont consacrées d'abord à la satisfaction des attentes des employés de Tourisme Montréal puis, ensuite, aux contributions attendues par Tourisme Montréal vis-à-vis de ses employés. Nous débutons avec la présentation des indicateurs de la satisfaction des répondants de Tourisme Montréal.

#### **4.1.6. Processus soutenus par le SGD qui satisfont les employés de Tourisme Montréal**

Les réponses des répondants se répartissent entre la satisfaction et l'insatisfaction. Afin de répondre à la sous-question de recherche #2 : « Quels processus, soutenus par le SGD, satisfont les attentes de chaque catégorie de détenteurs d'enjeux? », nous exposons à la fois les éléments qui satisfont et ceux qui ne satisfont pas les répondants internes de Tourisme Montréal (Tableau 4.18).

En comparant les colonnes satisfaction et non-satisfaction, toutes deux indiquent la qualité du système comme principale source à la fois de satisfaction et d'insatisfaction. Elle est suivie de près par la qualité de l'information qui occasionne légèrement plus d'insatisfaction que de satisfaction. À elle seule, la rapidité ressort comme un élément important d'insatisfaction pour les ventes et congrès, alors que l'automatisation des processus ventes et congrès satisfait cinq répondants des ventes et congrès.

Tableau 4.18  
Satisfaction et insatisfaction vis-à-vis du SGD des répondants internes

Éléments du SGD		Satisfaction	Insatisfaction	Total
<b>Qualité SI</b>	Flexibilité requêtes	4	3	+ 1
	Navigation, structure	3	7	- 4
	Outil performant / facile à utiliser	2	2	= 0
	SI stable	1	8	- 7
	Fonctionnalités		3	- 3
	Sous-total	9	13	- 4
<b>Automatisation</b>		6		+ 6
<b>Qualité Information</b>	Détaillée, complète, photos, SIW	3	4	- 1
	Personnalisée	3		+ 3
	Fiabilité, Bogues		5	- 5
	Sous-total	6	8	- 2
<b>Rapidité</b>			5	- 5
<b>Accès à distance</b>		3		+ 3
<b>SI en développement</b>			3	- 3
<b>Gestion de changement</b>			3	- 3
<b>Formation sur SGD</b>			3	- 3
<b>SI en Réseau</b>		2		+ 2
<b>Qualité service SI</b>	Support TI rapide, sur place	2	2	= 0
<b>Promotion</b>	Visibilité	1		+ 1
<b>Communications</b>		1		+ 1
<b>E-réservations</b>		1		+ 1

#### 4.1.6.1. Accessibilité facilitée par le SGD

La version web de Destination 3000 facilite l'accès à distance pour les processus de développement des comptes et de services congrès.

Le SGD offre la possibilité de classer l'information nécessaire aux processus médias et communications sur leur système en réseau interne (R6). La base de données centrale est utilisée pour l'ensemble des logiciels utilisés par Tourisme Montréal et « on a voulu utiliser ECM pour tout faire, et jusqu'à date ça fonctionne » (R8).

Tableau 4.19  
Satisfaction des répondants internes de Tourisme Montréal selon les processus  
soutenus par le SGD

<b>Dimension 1 : Satisfaction vis-à-vis du SGD des employés de Tourisme Montréal</b>		
<b>Niveau 2 catégorisations</b>	<b>Niveau 3 Codes émergents</b>	<b>Processus concernés</b>
<b>Accessibilité</b>	Accès à distance	Développement des comptes Service congrès
	Système en réseau - partage information	Médias et communications
<b>Automatisation</b>	Répond à nos besoins	Soutien service congrès Communications : Extractions de données Ventes affaires
<b>Qualité système</b>	Flexibilité des requêtes ;	Soutien service aux Membres : listes selon le statut ; Développement des comptes ; Soutien service congrès
	Navigation structure	Soutien service aux membres : site web ; Communications
	Base de données stable	Communications
	Outil performant au niveau visuel	Soutien service congrès ; Ventes affaires : réservations groupes
<b>Communication</b>	Facile à rejoindre les membres	Soutien services aux membres
<b>E-Réservations individuelles</b>	Information sur le comportement consommateur	Ventes Loisirs Marketing
<b>Qualité Information</b>	Information répond à mes besoins ;	Ventes affaires : préparation de proposition client
	Suffisante, claire, complète, détaillée	Ventes affaires; Développement des comptes
	Photos	Ventes affaires : Tournée de familiarisations
	Bonnes sections du site web	Soutien service congrès
	Personnalisation	Soutien service congrès, Ventes affaires : Développement des comptes, tout l'organisme
<b>Promotion</b>	Visibilité : Montréal à table	Soutien service aux membres
<b>Qualité Service SI</b>	Rapide, car sur place	Développement des comptes

#### 4.1.6.2. Automatisation

L'automatisation des processus de gestion de la relation client via Destination 3000 convient aux processus de ventes des gestionnaires des ventes affaires. Par exemple, l'inclusion de la fonction courriel dans le logiciel :

Quand je pars, j'ai des outils qui répondent à mes besoins. Dans D3000, tout doit y être. Même des courriels qu'on reçoit. Moi,

j'essaie de tout mettre dans D3000, pour que D3000 soit ma seule source d'information (R25).

L'automatisation de la gestion du calendrier des événements permet de diminuer les demandes au service des communications tout en accélérant le processus de génération de ce rapport (R8).

Finalement, la génération automatique de rapport de production permet à la direction des services congrès de suivre la répartition du travail entre les employés (R26).

#### *4.1.6.3. Qualité du système*

La qualité du système regroupe les codes suivants : la flexibilité des requêtes, la navigation, la structure la rapidité des réponses, la stabilité du système et sa performance (outil performant).

La flexibilité des requêtes est signalée : 1) au niveau des processus du service aux membres pour réaliser des listes de membres en vue de la sollicitation (R2) ; 2) par les communications, en ce qui concerne les textes à publier sur le site web (R7); 3) le service congrès pour les requêtes avec un nom partiel et; finalement; par 4) le développement des comptes pour sélectionner des contacts selon de multiples critères :

Je trouve que D3000 travaille très bien. On peut sortir des rapports avec le next open year, le bid year, par géographie. Si quelqu'un me demande: sors-moi le business pour octobre, parce qu'on a un trou dans le Palais des congrès pour octobre 2014, j'suis capable. Si quelqu'un dit : sors-moi des groupes, multiples hôtels qui ont besoin beaucoup d'espace parce que le Palais, il y a une offre spéciale, j'suis capable. [...] J'ai beaucoup de flexibilité pour sortir des listes selon différents critères (R29).

La structure de la base de données conçue pour alimenter le site web répond aux besoins des communications et du site web : « je trouve que la saisie de données, la

structure est bonne et elle répond aux besoins » (R8). Cette base de données est évaluée comme un outil stable par la personne qui la maintient à jour (R8).

Le logiciel Destination 3000 est évalué comme un « outil beaucoup plus visuel et performant » par les processus des ventes affaires (R20). Le même commentaire a été émis pour les processus de services congrès: « Au niveau du détail d'un booking, je trouve même ça agréable visuellement, plus logique que l'ancien D3000 » (R28).

#### *4.1.6.4. Qualité de l'information*

La qualité de l'information contenue dans le SGD répond aux besoins du processus de préparation de proposition client des ventes affaires (R20).

L'information à la disposition des vendeurs pour le processus de développement des comptes est évaluée comme suffisante, claire et complète :

Si on a une foire où on est présent, on a toujours une liste des profils des clients bien qualifiés. Les autres villes nous envient, parce qu'on a quelque chose de pas mal clair et complet. Alors, quand on reçoit ou qu'on rencontre un client, on sait déjà beaucoup d'information (R25).

L'information disponible pour les tournées de familiarisation est complète incluant les photos des clients potentiels (R25). Le site web comprend de « bonnes sections » utiles pour les processus de service congrès (R27).

Grâce à l'acquisition des codes sources, le logiciel D3000 a été personnalisé pour répondre aux besoins du développement des comptes, du service congrès et de la destination en général au niveau du bilinguisme (R1) : « On ne peut pas vraiment se plaindre quand c'est customisé pour nous. We got it, après cela on a changé, on a ajouté des sections et ça performe très bien » (R29).



#### 4.1.6.5. *Qualité du service SI*

La direction des systèmes d'information est satisfaite du développement du SGD (R1). La qualité du service système d'information est reconnue par la gestionnaire du développement des comptes :

On est vraiment chanceux d'avoir quelqu'un sur place, comme XX et son département, elle est très gentille. Les autres CVB passent par la compagnie qui a fait D3000 pour toutes leurs modifications, ils attendent des 6 mois 1 an, ils ne peuvent pas travailler comme il faut en attendant. On a quelqu'un sur place, qui peut changer quelque chose dans un délai raisonnable (R29).

#### 4.1.6.6. *Autres éléments qui satisfont les DE internes*

L'Extranet a amélioré la communication entre le service aux membres et les membres : « Pour la gestion des communications avec les membres, l'extranet faisait quand même une bonne job » (R0).

Le processus de réservation individuelle a été vécu par Tourisme Montréal comme intéressant, car cela permettait de collecter des données sur le comportement d'achat des clients : « c'est très, très intéressant, on a adoré travailler [...] voir la réservation, le comportement du consommateur, c'est intéressant » (R2).

Le SGD soutient la promotion Montréal à table qui satisfait le service aux membres et les détenteurs d'enjeux externes (R1).

#### 4.1.6.7. *Liste des sous-processus qui satisfont les attentes des employés de Tourisme Montréal*

La synthèse des éléments qui satisfont les employés de Tourisme Montréal est présentée par processus et sous-processus au Tableau 4.20. Ce tableau permet d'identifier les processus soutenus par le SGD qui satisfont les attentes des répondants

internes à Tourisme Montréal et de répondre à la sous-question de recherche # 2 : « Quels processus soutenus par le SGD satisfont les attentes de chaque catégorie de détenteur d'enjeux ? » pour l'OGD. Le tableau ci-dessous a été construit à partir des extraits de verbatims accompagnant le code « satisfaction » pour les détenteurs d'enjeux internes.

Tableau 4.20

Liste des sous-processus soutenus par le SGD qui satisfont les employés de Tourisme Montréal

<b>Processus soutenus par le SGD</b>	<b>Sous-processus satisfaisant les répondants internes</b>
<b>Développement des comptes</b>	<b>Préparation Leads développements</b> : Accès à distance et gérer les dossiers clients dans D3000 Web, qualité information répond aux besoins <b>Gestion des leads</b> : Tournée de familiarisation facilitée grâce à l'information et aux photos
<b>Ventes affaires</b>	<b>Préparation propositions clients</b> : Réaliser des rapports
<b>Soutien service congrès</b>	<b>Gestion de suivis</b> : Accès à distance dossiers clients dans D3000 Web <b>Boîte à outils</b> : Utiliser le site Web pour l'information <b>Gestion des réservations de groupe</b>
<b>Médias</b>	<b>Production Infolettre</b> : Facilité des requêtes et des rapports
<b>Communications</b>	<b>Coordination production de textes</b> : Information partagée et centralisée <b>Utilisation des données</b> : Gestion information sur le site web <b>Gestion des données</b> : mettre à jour la base de données ECM
<b>Soutien service aux membres</b>	<b>Suivis d'adésion des membres</b> : relation avec les membres, espace membres <b>Utiliser le site Web</b> pour l'information <b>Partage information avec membres</b> : Produire et gérer contenu Extranet et <b>Rapports de références aux membres</b>
<b>Réservations individuelles</b>	<b>Gérer les réservations individuelles</b> : information sur le consommateur
<b>Marketing</b>	<b>Veille expérience client</b> : Utiliser informations sur le consommateur loisir
<b>Service TI</b>	<b>Support en TI</b> : rapide, car sur place

Il est intéressant de noter qu'un même processus soutenu par le système de gestion peut à la fois être satisfaisant et non satisfaisant. Deux explications apparaissent à l'examen des extraits de verbatims concernés.

La première est qu'une certaine catégorie d'employés seulement est affectée dans la réalisation d'un même processus. Par exemple, pour les processus de développement des comptes et de gestion des suivis des ventes affaires : les gestionnaires « vendeurs » reconnaissent avoir un meilleur accès à distance au système. Ils sont peu affectés dans

leur processus de vente par la nouvelle installation du CRM dans le service. En fait, quand les gestionnaires ont de la difficulté, ils demandent le soutien des coordonnatrices. Ces dernières, en plus de répondre aux questions des gestionnaires et de produire des rapports à leur place, sont directement affectées dans leurs tâches de préparation de devis et de classement de dossiers par cette installation. Cette observation a été faite en relevant le numéro de répondant des coordonnateurs du service des ventes affaires et en comparant les réponses avec celles des gestionnaires.

La seconde explication est que, même s'ils ont des attentes importantes au sujet d'un processus qui ne sont pas comblées par le SGD, la direction et les employés de Tourisme Montréal vont se déclarer satisfaits malgré tout et s'adaptent en fonction de leurs priorités. Par exemple :

J'aimerais prendre une liste Excel et la rentrer automatiquement dans la base de données, que le système vérifie les noms, peut-être qu'ils vont le développer [...] on trouve ça un peu lent, parce qu'on n'est pas habitué. C'est web based, alors écran, écran, écran, écran... faut fermer écran, c'est moins facile de naviguer d'une page à l'autre, c'est le web. C'est ça. Je pense qu'on doit s'habituer aussi à travailler avec un nouvel outil. On met des priorités : on met à jour notre banque de données d'une façon pointue, on travaille les listes d'une façon intelligente [...] Il n'y a pas d'interface entre le RFP du site web et D3000 ; ce serait le fun. On ne peut pas vraiment se plaindre quand c'est customisé pour nous. (R29)

Voici maintenant les processus soutenus par le SGD qui ne satisfont pas les employés de Tourisme Montréal au moment de la collecte de données.

#### *4.1.6.8. Processus et sous-processus soutenus par le SGD qui ne satisfont pas les employés de Tourisme Montréal*

Il importe de noter qu'au moment de la collecte de données, la version web du logiciel Destination 3000 venait d'être implantée quelques semaines auparavant. Cela influence les commentaires notamment pour les processus des services congrès qui n'ont pas encore reçu la formation sur le système, comme en témoigne la directrice du service:

Je ne m'investis pas encore. Parce que je sais en ce moment ils travaillent dedans, je sais que la coordonnatrice prend des cours ; une fois qu'elle a fini, on va s'asseoir ensemble, je vais lui demander de me créer des rapports, ensuite je pourrais aller dedans (R26).

Globalement les processus de coordination des ventes affaires (la réalisation de proposition client, la gestion des suivis) et de service congrès (la recherche d'information et la génération de rapports) sont les plus souvent jugés insatisfaisants. Les processus de gestions des contenus sont évalués comme étant complexes et longs à réaliser. Certaines statistiques manquent de précision ou sont difficiles à produire pour le service aux membres. La direction des systèmes d'information évalue le niveau de ressources insuffisant en relation avec les besoins. La liste des processus soutenus par le SGD qui ne satisfont pas les employés de Tourisme Montréal apparaît au Tableau 4.21.

Tableau 4.21  
Listes des sous-processus soutenus par le SGD qui ne satisfont pas les employés

<b>Processus soutenus par le SGD</b>	<b>Sous-processus insatisfaisant pour les répondants internes</b>
<b>Ventes affaires</b>	<b>Préparation des propositions clients</b> : coordination des dossiers
<b>Médias</b>	<b>Production Infolettre</b> : Rédaction
<b>Communications</b>	<b>Utilisation des contenus</b> : Produire, gérer des contenus à courte durée de vie et mettre à jour la base de données; <b>Communications internes</b> : Gérer l'information dans l'Intranet
<b>Soutien service aux membres</b>	<b>Partage information avec les membres</b> : Gestion des mots de passe Extranet <b>Rapports statistiques</b> <b>Rapports de références aux membres</b>
<b>Soutien services congrès</b>	<b>Boîte à outils</b> : Chercher information sur le Site web <b>Gestion des suivis</b> : Coordination des dossiers clients <b>Rapports</b> : Réaliser et imprimer des rapports
<b>Support service TI</b>	<b>Support TI</b> : Qualité de la formation D3000 web; niveau de ressources en TI (budget et ressources humaines)

La section suivante permet de répondre à la sous-question de recherche # 6 : « Quelles sont les contributions des détenteurs d'enjeux internes vis-à-vis du SGD »? Pour cela, nous allons présenter les contributions que Tourisme Montréal attend de ses employés en lien avec le SGD.

#### 4.1.7. Contribution des employés de Tourisme Montréal vis-à-vis du SGD

Le Tableau 4.22 présente les contributions attendues par Tourisme Montréal. En parcourant les exemples de contribution attendue de la part des employés, un premier constat est que les comportements sont décrits concrètement, cependant, aucun indicateur de mesure n'a été mentionné. Tourisme Montréal attend que ses employés utilisent toutes les fonctionnalités du SGD pour réaliser leur travail. Toutefois, la qualité de cette utilisation n'est pas évaluée directement. Par exemple, les gestionnaires du service aux congrès n'utilisent pas les fonctions de suivis et d'agenda de D3000, ce qui rend le travail de la coordonnatrice plus difficile (R28).

Tableau 4.22  
Contributions que Tourisme Montréal attend de ses employés vis-à-vis du SGD

7.1 Demandes de TMTL en lien avec le SGD		
	Niveau 2 catégorisations	Niveau 3 émergences
	Devenir super utilisateur formateur (employés)	<i>Revoir les processus opérationnels (employés ventes affaires) ; faire des suggestions (employés et membres) ; former les gestionnaires sur CRM ventes affaires</i>
	Suivre la formation	<i>Sur base de données (Employés)</i>
	Participer au réseautage	<i>Participation médias sociaux (employés et membres)</i>
	Utiliser le SGD	<i>Interface CRM (employés) ; fonctionnalités du système (employés) ; intranet (employés)</i>

Les contributions attendues par la direction des technologies concernent la direction de Tourisme Montréal et ses employés. Étant seule dans son département, la directrice des technologies souhaite un soutien supplémentaire de Tourisme Montréal au niveau des ressources humaines. Elle demande également aux employés, « super utilisateurs », concernés par une implantation technologique de revoir eux-mêmes leurs processus de travail et d'assurer la formation de leurs pairs :

Le service des technologies ne peut jamais faire une implantation, seul ; ce sont les employés qui vont revoir eux-mêmes leur processus. [...] on ne peut pas décider à leur place. C'est eux qui vont augmenter leur productivité par la même occasion. S'ils ne font pas bien l'exercice, le nouveau système peut même être un frein au contraire : on prend les vieux processus puis on les applique dans les nouveaux systèmes. Il faut que le département soit prêt aussi. S'il n'est pas prêt

et s'il ne libère pas suffisamment les ressources à l'interne c'est voué à l'échec. [...] Ce n'est pas les TI qui peuvent former parce qu'on ne peut pas dire comment vous allez utiliser le système : c'est la grosse partie de la formation. Tous les changements de processus c'est fait par cet espèce de super utilisateur ; une personne dédiée [...] aux ventes affaires j'ai deux personnes qui ne sont pas à temps plein, mais la collaboration est magnifique [...] C'est le genre d'implantation qu'on fait bottom up (R1).

Les vice-présidents de Tourisme Montréal demandent à tous les 80 employés de devenir des ambassadeurs de la destination en étant actifs sur les réseaux sociaux (R5). Cette orientation implique une demande de soutien général au service des technologies avec de nouvelles plateformes technologiques (R5).

Le service des communications souhaite que les employés de tous les services utilisent davantage la base de données centrale du système de gestion afin d'y sauvegarder les contenus promotionnels ou les contenus marketing destinés aux médias sociaux et aux médias traditionnels :

Mon souhait, ce serait que tout le monde comprenne et utilise ECM comme n'importe quel outil, il y a des réticences... Nous notre job c'est : on forme tout le monde, on informe tout le monde, on fait même des documents de rappel pour les aider, mais on n'est pas derrière eux pour voir les méthodes qu'ils utilisent (R 8).

Les gestionnaires du service aux congrès souhaitent que les rapports de matérialisation des hôtels correspondent précisément aux statistiques fournies par les clients (R28).

De façon générale, Tourisme Montréal s'attend à ce que les fonctions du SGD soient utilisées à leur plein potentiel par ses employés.

Cette section termine la description des dimensions de la performance d'un SGD, selon les détenteurs d'enjeux internes, et a apporté des réponses aux sous-questions de recherche # 1, 3, 4, 5 et 6. La sous-question # 2 demande un complément de réponse qui sera obtenu grâce à l'analyse des dimensions de la performance pour les détenteurs

d'enjeux organisationnels externes à Tourisme Montréal. Cette analyse permet aussi de répondre aux sous-questions de recherche # 7, 8, 9, 10 et 11.

#### 4.2. DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE DU SGD POUR LES DÉTENTEURS D'ENJEUX EXTERNES

L'analyse des attentes des détenteurs d'enjeux externes permet de répondre à la sous-question de recherche #7 : « Quelles sont les attentes par rapport au SGD ? ».

##### 4.2.1. Attentes des détenteurs d'enjeux externes vis-à-vis du SGD

Les réponses à la sous-question de recherche #7 peuvent se résumer à : (1) une amélioration des communications électroniques, (2) l'automatisation de certains processus en lien avec la mise à jour de la fiche membre et la gestion des propositions de réservations de groupes, (3) l'amélioration de la qualité du système (le site web et l'extranet) (4) l'amélioration de la qualité de l'information, (5) des besoins de soutien au niveau de la e-promotion, (6) des besoins de formation et (7) de soutien au niveau des activités de réseautages électroniques. Finalement, les membres hôteliers s'accordent (petits et plus larges, de luxe, boutiques, long séjour ou gîtes) pour dire que le rôle de Tourisme Montréal doit être promotionnel et non pas transactionnel au niveau des réservations individuelles. Ce répondant résume ainsi sa pensée :

Je pense que la majorité des hôteliers [...] préféreraient qu'il y ait un lien qui amène les clients à notre site internet de réservation [...]. J'attends de Tourisme Montréal qu'ils nous aident au niveau de la promotion, mais pas au niveau des transactions ; car le peu que je réserve avec eux, je peux l'avoir chez nous, je suis certaine aussi [...] Je supporte tout à fait Tourisme Montréal dans tout ce qui est fait, mais ce n'est pas du tout un booking engine, ce n'est pas un système de réservations, c'est pour la promotion de la ville et des offres (R9).

Certaines attentes sont partagées par les employés à l'interne et par les détenteurs d'enjeux externes : (1) automatiser le processus de demandes de devis groupes, (2) améliorer la navigation sur le site web, (3) mettre l'information à jour plus souvent (4)

réduire les étapes d'entrées de données, (5) Tourisme Montréal ne doit pas s'occuper de réservations individuelles, mais plutôt les diriger vers les moteurs de réservation des hôtels, (6) améliorer les fiches des restaurants d'hôtels. Cependant, les mises à jour demandées par les détenteurs d'enjeux externes ne s'appliquent pas aux mêmes processus que celles souhaitées par les employés à l'interne. Les hôtels aimeraient promouvoir les restaurants via leur fiche de membres. Parallèlement, le service aux congrès a besoin d'information précise sur les capacités groupes des restaurants : ces deux attentes se rejoignent.

Le Tableau 4.23 présente les attentes des détenteurs d'enjeux externes, membres de Tourisme Montréal envers le SGD.

Une colonne a été ajoutée dans le tableau ci-dessus afin d'effectuer un total pour les cinq hôtels, toutes catégories d'établissements confondues. Il est intéressant de noter que le besoin de promotion apparaît en deuxième ordre d'importance tout de suite après l'amélioration de la qualité du SI et avant l'amélioration de la qualité de l'information. Le besoin de promotion est une des raisons qui motivent les DE externes à devenir membres de Tourisme Montréal.

Le Tableau 4.24 présente la dimension « attentes envers le SGD », les catégories et les codes émergents, seulement selon les détenteurs d'enjeux externes.



Tableau 4.23  
Attentes vis-à-vis du SGD par détenteurs d'enjeux externes

Attentes des membres envers SGD	Hôtel Chaîne	Hôtel Boutique	Gîte	Hôtel L. Séjour	TL Hôtels	Musées	T/A Congrès	TL
<b>Améliorer qualité système</b>								
Facilité utilisation	1	1		1	3	1	1	5
Qualité display	1				1			1
Fonctionnalités				1	1	2	1	4
Format document « travaillable »	1	1			2		1	3
Requêtes plus flexibles						2	1	3
<b>Qualité SI Sous-total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>Besoins de promotion</b>								
Promotion marché Loisirs- Luxe et long séjour	2			1	2	1	1	5
Plus de visibilité	1		1		2	1		3
<b>Promotion Sous-total</b>	<b>2</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
<b>Améliorer qualité information</b>								
Qualité information	2				2	1	1	4
Améliorer les statistiques	1	1			2			2
<b>Qualité info Sous-total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>			<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
<b>Autres</b>								
<b>Automatiser:</b> offre congrès et entrée de données	2	1			3	1	1	5
<b>Besoins de formation</b>	1		1		2	1		3
<b>En lien avec réservations individuelles</b>	2	1			3			3
<b>Améliorer les communications (e, non e)</b>	1				1	1	1	3
<b>Profiter réseautage</b>	1				1	1		2

Tableau 4.24  
Attentes des détenteurs d'enjeux externes vis-à-vis du SGD

<b>DIMENSION 2 : ATTENTES</b>	
<b>2.1 Attentes des membres envers SGD</b>	
<b>Améliorer la qualité du système</b>	Format de document modifiable : liste événements et congrès ; facilité utilisation site web, extranet display de l'infolettre ; fonctionnalités à ajouter ; requêtes plus flexibles
<b>Besoins de promotion</b>	Visibilité de membres ; coopération ; marché loisirs-luxe ; marché long séjour ; référer les membres ; établissements écoresponsables sur site web et extranet
<b>Améliorer la qualité de l'information</b>	Information à jour ; complète ; améliorer les statistiques
<b>Automatiser</b>	Automatiser offre congrès, entrée de données dans la fiche membre et le rapport pace des réservations de groupes
<b>Besoins de formation</b>	Utilisation Médias sociaux ; toutes les ressources de Tourisme Montréal et l'extranet
<b>Fonctionnalité des réservations individuelles</b>	Pas de connectivité - non fonctionnelle ; pas besoin d'aide avec transactions individuelles ; pas le rôle d'un OGD
<b>Améliorer communications (e, non-e)</b>	Externes, plus de comités, suivis sur les comités, fil de nouvelles, sur le développement des comptes ; réservations de groupes
<b>Besoin de réseautage</b>	Électronique et en personne

Un certain nombre d'attentes diffèrent selon les détenteurs d'enjeux en ce sens qu'elles s'appliquent à différents processus soutenus par le SGD. Elles ne sont pas en opposition, mais plutôt en compétition puisqu'il s'agit de déterminer des priorités. À des fins d'analyse, les attentes des détenteurs d'enjeux externes ont été reliées aux processus et sous-processus de Tourisme Montréal. Les sous-processus qui suscitent le plus d'attentes sont : (1) les processus ventes affaires, (2) les services congrès, (3) le site web, (4) l'onglet boîte à outils de l'Extranet qui contient le calendrier des événements et de l'information sur des activités de réseautage, (5) les statistiques et (6) la formation en ligne.

#### *4.2.1.1. Amélioration de la qualité du système*

L'ergonomie de l'Extranet et du site web de Tourisme Montréal fait l'objet de suggestions créatives afin de rendre la navigation plus intuitive et efficace. Le système pourrait afficher un message pendant qu'il est en train de traiter la demande : « je clique il n'y a rien qui se passe, ça m'a pris longtemps pour comprendre, ça ne dit pas processing » (R15). Un hôtelier souhaiterait avoir un Extranet organisé par marché (R10). Le format actuel de l'Infolettre fait l'objet de suggestions : « des alertes au lieu de nous envoyer une infolettre toute faite, des alertes qui nous forcent à aller sur l'extranet » (R14).

Les hôteliers et l'agence réceptive souhaitent qu'il soit possible de reformater le calendrier des événements, la liste des congrès et le rapport de matérialisation des réservations groupes selon leurs besoins, ce que le format PDF actuel ne permet pas.

#### *4.2.1.2. Besoins de promotion via le SGD*

Alors que les hôteliers s'entendent pour dire que le rôle de Tourisme Montréal n'est pas transactionnel, mais promotionnel, différents besoins s'expriment selon les produits et les segments de marchés ciblés. Voici un exemple pour le marché de luxe :

Le marché loisirs, celui qui va payer mes tarifs non négociés. [...] Je ne savais pas du tout que chez Tourisme Montréal, il y avait une personne qui s'occupait du marché du luxe, c'est toujours nébuleux pour moi, je ne sais pas du tout ce qu'elle fait exactement (R10).

Les hôtels de long séjour attendent que Tourisme Montréal se mette à solliciter également leur marché :

Sur le site de Tourisme Montréal, il n'y a pas l'information qui me permette d'identifier les projets et des sources de clients longs séjours ; si je pouvais avoir une partie du site sur les projets signés à Montréal, quels gros projets on attend à Montréal ; [...] des listes d'appels d'offres qui ont été acceptées, des projets d'envergure qui viennent à Montréal, avoir une idée de qui aller solliciter pour des éventuels longs séjours. C'est sûr ce serait super intéressant ; il n'y a personne affectée au long séjour chez Tourisme Montréal (R13).

Certains hôtels, gîtes, musées et agences réceptives aimeraient avoir la possibilité d'augmenter la visibilité de leur fiche sur le site Web de Tourisme Montréal. Les hôtels souhaitent que Tourisme Montréal puisse leur offrir une autre façon de se démarquer du groupe des trente hôtels qui participent au forfait promotionnel Sweat Deals. Ils proposent aussi d'inclure dans le carnet de coupons « des activités culturelles » ou « un stylistes avec les clients pour aller magasiner » (R10). Le gîte touristique serait prêt à payer pour obtenir plus de visibilité sur le site web de Tourisme Montréal :

On serait prêt à payer pour être plus visible [...] pour que les gîtes plus verts, plus écoresponsables soient à part, pour que les gens qui cherchent ce genre d'établissement puissent les trouver dans une petite catégorie à part (R12).

Le directeur des ventes d'un musée exprime le même souhait : « S'il y avait moyen d'augmenter la visibilité, ce serait bien » (R14).

#### *4.2.1.3. Amélioration de la qualité de l'information du SGD*

Certaines attentes suggèrent une mise à jour plus régulière de l'information sur les développements de comptes et sur les activités des ventes de congrès : la liste des

congrès ainsi que l'information sur les campagnes promotionnelles, les expositions et les symposiums prévus (R15).

Un hôtelier souhaite recevoir à l'avance de l'information sur le marché des longs séjours :

J'ai appris qu'il y avait un tournage juste à côté de chez nous, on aurait aimé ça être plus impliqué. C'est ce genre d'opportunité là qu'on aimerait savoir. On ne sait jamais ce qu'ils font comme démarchage, on le sait quand ça arrive (R16).

Les hôteliers demandent des statistiques moins génériques, des statistiques par segments de clientèle : « elles ne m'aident pas du tout à définir ma stratégie. J'aimerais savoir quelle est la proportion de gens corporatifs qui viennent dans les hôtels à Montréal » (R10). Un hôtel indépendant aimerait avoir accès à des données historiques : « une banque de données où on peut retourner en arrière 2 ans » (R11). « Avoir un portrait complet de l'inventaire des chambres en ville incluant les types de lits par chambre » serait utile pour les gros congrès (R11).

La fiche membre pourrait permettre à un hôtel de promouvoir davantage ses restaurants et bars :

On est un hôtel, mais on a aussi des restaurants qui font aussi de la promotion. Je pense plus à développer la section restaurant, les événements au restaurant. L'extranet ne me donne pas la chance de le faire (R9).

Certaines attentes suggèrent une amélioration de la qualité de l'information existante : une Infolettre plus concise (R10).

#### *4.2.1.4. Automatisation de certains processus*

Les hôtels de congrès et l'hôtel boutique réclament l'automatisation du processus de demande de devis de groupe ainsi que la possibilité de consulter tous les échanges d'information liés à ces devis, en ligne via un Extranet. Cette même attente est

exprimée par l'agence de voyages réceptive spécialisée en services aux congrès : « Quel bonheur ce serait d'aller voir, via extranet la liste de tous les potentiels pour telle date. Oui ça serait extraordinaire » (R15). De leur côté, les hôtels illustrent leurs attentes au niveau de l'extranet en le comparant à des sites connus, utilisés par les organisateurs de congrès :

La gestion des offres affaires se fait encore de façon manuelle, on reçoit un courriel, on remplit les feuilles ; ce serait intéressant d'avoir un système à la CVent ou StarCite, un peu plus informatisé, où on puisse entrer nos informations et gérer ça directement en ligne dans un extranet parce que là c'est un peu archaïque [...] On reçoit des mises à jour par courriels pour 2025, 2019, 2016 [...]. On aurait tout classé par année [...]. L'avantage \$ en temps investi, mis sur un extranet je pense que ça serait intéressant au lieu de travailler avec des mises à jour courriels tout le temps, j'imagine, de leur côté, c'est une gestion papier (R11).

Les hôteliers incluent l'ensemble des tâches liées aux réservations de groupes dans cette automatisation, y compris les rapports de matérialisation et le *pace report* (R11).

Un gestionnaire d'attrait aimerait automatiser le processus de mise à jour de sa fiche membre pour que les informations de son site web puissent être automatiquement transférées sur sa fiche de membre : « des copier-coller automatiques entre ma page d'informations et ma fiche membre pour entrer les données plus rapidement et facilement » (R16).

#### *4.2.1.5. Amélioration des communications via le SGD*

Un gestionnaire d'attrait souhaiterait « diffuser des informations en passant par Tourisme Montréal, c'est-à-dire créer une espèce de fil de nouvelles qui va toucher l'externe » (R14). L'agence de voyages préférerait trouver sur l'Extranet l'information, à jour, sur les activités de développement des comptes (campagnes promotionnelles affaires) au lieu de « les appeler à tout bout de champ » (R15).

#### *4.2.1.6. Besoins de réseautage et de formation via le SGD*

Le directeur des communications d'un musée exprime la prise de conscience suivante : « c'est un énorme réseau Tourisme Montréal, avec ses membres et j'ai l'impression qu'on ne capitalise pas assez sur la force de ce réseau : comment est-ce qu'on s'aide »? (R14).

Plusieurs membres demandent de la formation sous forme de capsules en ligne (R10) portant sur l'utilisation des prix du tourisme à des fins promotionnelles (R12), sur l'utilisation des médias sociaux et sur l'ensemble des services électroniques disponibles chez Tourisme Montréal pour les musées (R14).

La section suivante permet de répondre à la sous-question de recherche # 8 pour les détenteurs d'enjeux organisationnels à l'exception de Tourisme Montréal : « Quels sont les processus soutenus par le SGD qui les concernent ? ».

#### **4.2.2. Processus soutenus par le SGD utilisés par les détenteurs d'enjeux externes**

Cette section débute avec la présentation générale du nombre de processus utilisés par les répondants externes, membres de Tourisme Montréal. Elle se termine avec les définitions de ces processus soutenus par le SGD, lorsque nécessaire, grâce aux codes émergents et à des extraits de verbatims. Le Tableau 4.25 présente les processus utilisés par les détenteurs d'enjeux externes à Tourisme Montréal. Les sous-processus et les tâches ont été regroupés selon les catégories de processus utilisés dans l'arborescence des codes et présentés à l'Annexe B : il s'agit des processus opérationnels de Tourisme Montréal. Le tableau ci-dessous fait ressortir les différences et les similitudes dans les processus utilisés par les catégories d'établissements suivantes : (1) les hôtels de luxe ayant la capacité d'accueillir des congrès et faisant partie d'un groupe hôtelier, (2) l'hôtel boutique indépendant, (3) le gîte touristique et (4) l'hôtel de long séjour.

D'autres processus soutenus par le SGD n'apparaissent pas ici, car ils ne sont pas utilisés par les détenteurs d'enjeux externes.

Tableau 4.25  
Processus soutenus par le SGD et utilisés par les membres externes

	Hôtels Chaines	Hôtel boutique	Gîte	Hôtel L séjour	TL Hôtels	Musée	T/ A	TL DE
<b>Service aux membres</b>								
Événements- Réseautage	1	1	1	1	4	2	1	7
Extranet liste congrès	1	1	1	1	4	2	1	7
Site web visibilité	1	1	1		3	2	1	6
Photos	1				1		1	2
Mise à jour Fiche membre						1		1
Rapports statistiques				1	1			1
<b>Médias</b>								
Monitor Médias sociaux	2		1	1	4	1		5
Média relations presse	1	1	1		3	1		4
Production Infolettre	1		1		2	1	1	4
<b>Services aux congrès</b>								
Réservations groupes	2	1			3			3
<b>Ventes affaires et loisirs</b>								
Ventes affaires Extranet				1	1			1
Ventes affaires (courriel)							1	1
<b>Autres</b>								
<b>Réservations individuelles</b>	2	1	1		4			4
<b>Accueil client</b>			1		1	1		2
<b>Formation</b>			1		1	1		2
<b>Outil T. durable</b>								0
<b>TL Processus</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>16</b>

Source : Analyse des réponses des répondants externes codés avec Atlas.Ti

Les hôtels de congrès appartenant à un groupe hôtelier (hôtel de chaîne - HC) sont également des hôtels qui ont une certaine taille et qui accueillent des groupes. Ils bénéficient donc du service hébergement offert par Tourisme Montréal pour les

réservations de groupe. Il en est de même pour l'hôtel boutique qui offre une centaine de chambres. Les hôtels de long séjour (HL) peuvent faire également partie d'un groupe hôtelier, mais ils n'offrent pas de bloc de chambres au service hébergement de Tourisme Montréal, car ils vendent des suites, en priorité, pour des séjours plus longs. Cependant, ils reçoivent les demandes de devis de groupe de Tourisme Montréal lorsque leur produit intéresse le client.

Les tâches effectuées avec le SGD, par les détenteurs d'enjeux externes, membres de Tourisme Montréal, sont principalement en lien avec des processus opérationnels de Tourisme Montréal : le service aux membres, les réservations individuelles, le service congrès ; ou bien, en lien avec des processus de marketing et ventes : les médias. Accessoirement des activités liées avec leurs opérations de ventes les amènent à entrer en relation avec les bureaux d'accueil touristiques de Tourisme Montréal. Finalement, certains détenteurs d'enjeux effectuent des apprentissages qui leur permettent d'améliorer leur organisation de mise en marché grâce à l'expertise de Tourisme Montréal et aux formations offertes aux membres sur l'utilisation des médias sociaux, par exemple. Il faut noter que cette dernière activité n'est pas soutenue par le SGD quand la formation est donnée en présentiel.

L'ensemble des détenteurs d'enjeux externes utilise la liste des congrès à venir pour effectuer leurs prévisions et leurs activités de ventes ainsi que pour réviser leurs tarifs en vigueur. Les musées utilisent l'extranet pour consulter la liste d'évènements et activités à venir.

Tous les membres de Tourisme Montréal reçoivent l'Infolettre et accèdent au calendrier des évènements dans la boîte à outils de l'Extranet.

La possibilité de réseautage, auprès des nouveaux membres, intéresse les gîtes touristiques et les agences réceptives. Les musées consultent la liste des membres sur l'Extranet afin de diffuser leurs informations.



Les hôtels de long séjour sont moins enclins à se mettre sur la liste des hôtels qui reçoivent des journalistes. Ils ne reçoivent pas non plus de réservations individuelles ni de forfaits. Ils semblent accorder moins d'importance à leur visibilité sur le site de Tourisme Montréal que des hôtels offrant des séjours de courte durée.

Les médias sociaux sont utilisés comme système de veille par HC et HL. Les groupes hôteliers sont présents sur la plupart d'entre eux à des fins promotionnelles. Les gîtes touristiques ne les utilisent pas beaucoup. Le SGD ne soutient pas les médias sociaux, seul l'extranet de TMTL offre des contenus de formation sur le sujet. TMTL gère directement par courriel, et non via le SGD, la participation des membres à des campagnes marketing de promotion de la destination ainsi qu'à des foires et à des salons.

L'extranet destiné aux membres de Tourisme Montréal comporte de multiples fonctions accessibles avec un mot de passe distinct : à l'Annexe C se trouve une description détaillée réalisée à partir d'extraits de verbatim de l'entrevue avec la direction des technologies.

Il apparaît que les hôteliers, tous types confondus, utilisent le plus grand nombre de processus soutenus par le SGD : neuf et même dix pour le gîte, sur les seize cités. Ils sont les seuls membres qui reçoivent des réservations individuelles et de groupes : seul un hôtel utilise les statistiques d'occupation compilées par Tourisme Montréal.

Les musées travaillent avec le service des ventes affaires de Tourisme Montréal en ce qui concerne les activités à inclure dans le programme des congrès ou encore pour louer leurs espaces (R14). Ces communications se font par courriel ou par téléphone et non à travers le SGD. Ils n'utilisent pas la banque de photos en ligne de la Photothèque.

L'agence réceptive consulte les listes des congrès à venir, lit l'infolettre et les nouvelles concernant les événements ainsi que les activités de réseautages offertes par Tourisme

Montréal. Elle dirige ses clients vers la photothèque et elle consulte régulièrement le contenu du site web de Tourisme Montréal (R15). Le service des ventes affaires de Tourisme Montréal partage les profils clients, par courriel, avec les agences réceptives (R15).

En conclusion, il existe des différences parmi les groupes de détenteurs d'enjeux externes de Tourisme Montréal. Ils n'utilisent pas les mêmes processus avec la même régularité en raison de leur taille, de leur mode de gestion, de leur expertise et du type de produit touristique qu'ils offrent. Les hôtels de long séjour et les musées utilisent la moitié des fonctionnalités dont les hôtels de congrès, et l'hôtel boutique tirent profit.

La section suivante permet de répondre à la sous-question de recherche # 10 : « Quels sont les effets du SGD sur ces processus? » pour tous les détenteurs d'enjeux organisationnels, excepté Tourisme Montréal.

#### **4.2.3. Effets du SGD sur ces processus**

Les effets du SGD sur les processus utilisés par les détenteurs d'enjeux externes à Tourisme Montréal ont été regroupés sous trois catégories : effets d'automation, informationnels et de transformation selon les définitions utilisées précédemment (Mooney *et al.*, 2001).

Le Tableau 4.26 liste les effets du SGD sur les processus utilisés par les détenteurs d'enjeux externes à Tourisme Montréal.

Il importe de noter que, pour les détenteurs d'enjeux externes, l'utilisation du SGD est volontaire contrairement à celle des employés de Tourisme Montréal. Cette utilisation volontaire du système, est en partie motivée par la volonté de préserver une qualité de relation avec Tourisme Montréal : « Je supporte tout à fait Tourisme Montréal dans tout ce qui est fait, mais ce n'est pas du tout un booking engine » (R9). Cet hôtel

participe malgré tout au processus de réservations individuelles au moment de la collecte des données.

Tableau 4.26  
Effets du SGD sur les processus pour les membres externes

	Hôtel Chaîne	Hôtel Boutique	Gîte	Hôtel L Séjour	Musée	T/ A	TL
<b>Effets automatisations</b>							
Intégration des données		1	1				2
Complexité interface (D3000 Excel)	1						1
Efficience	1						1
Facilité	1						1
<b>Sous-total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>				<b>5</b>
<b>Effets informationnels</b>							
Autonomie	1					1	2
Manque information longs séjours				1			1
Qualité de l'information	1	1			1	1	4
<b>Sous-total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
<b>Effet transformation</b>							
Complexité accrue des tâches	1	1					2
Changements de processus	1						1
Supprimer Réservation directe		1					1
<b>Sous-total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>					<b>4</b>
TL répondants	6	3	1	1			11

#### 4.2.3.1. Effets d'automatisation

Les processus de réservations individuelles ou de groupes ont un effet direct sur les processus des organisations participantes, c'est-à-dire les hôtels de congrès principalement et l'hôtel boutique. L'interface RéservIT a eu pour effets de complexifier la montée des réservations dans le système de l'hôtel et le processus d'enregistrement : l'hôtel reçoit un courriel qui l'informe qu'une réservation a été

prise ; le réceptionniste de l'hôtel doit entrer dans RéservIT<sup>47</sup> pour récupérer cette réservation et l'entrer manuellement dans le système informatisé de l'hôtel. Ce processus crée des difficultés à la réception, le soir et les fins de semaine, quand la coordonnatrice des réservations n'est pas présente :

Avec ReservIT, on reçoit un courriel qui nous dit qu'on a une réservation dans le système, on doit aller la chercher pour pouvoir la mettre dans notre système. Ce n'est pas une connexion directe, en plus, la carte de crédit est cryptée, donc on doit avoir un code pour aller la chercher. C'est beaucoup plus compliqué. Ce qui est aussi très difficile, c'est durant les weekends quand les réservations arrivent la journée même, c'est juste notre coordonnatrice aux réservations qui est capable de le faire, mais elle n'est pas là 24 heures sur 24 donc ça crée de la difficulté à la réception (R9).

Le fait que l'interface RéservIT ne soit pas supportée par un *market manager* et ne soit pas compatible avec les logiciels de gestion des prix et des canaux de distribution de l'hôtel complexifie les processus de gestion des prix de l'hôtel (R9). Les hôtels boutiques ne rendent pas toutes leurs offres disponibles sur ReservIT, car c'est un processus trop long pour peu de réservations (R9). À la suite du retrait de l'interface RéservIT, le lien cliquable sur le site web de Tourisme Montréal permet aux hôtels d'utiliser leur centrale de réservations. En cela, le processus est à nouveau transformé : il est simplifié et géré comme les autres canaux de distribution (voir effet de transformation).

L'automatisation du processus d'appel d'offres, qui permet de traiter les demandes de groupes du service des ventes affaires de Tourisme Montréal, n'était pas en vigueur lors de la collecte des données. Toutefois, la nouvelle est accueillie avec enthousiasme par les hôtels de congrès et les hôtels boutiques, participants : « c'est par courriel maintenant, mais je sais que ça s'en vient, je l'ai vu. C'est un gros plus d'arrêter d'envoyer par courriel. Que ce soit un site, c'est vraiment, c'est superbe » (R9). Il s'agit donc d'une « efficience attendue ».

---

<sup>47</sup> Nom du logiciel utilisé par Tourisme Montréal pour la réservation individuelle.

La mise à jour des fiches membres est simple et facile à réaliser (R9).

L'hôtel boutique et le gîte ne sont pas prêts à connecter leur système de réservation automatiquement sur celui de Tourisme Montréal, chacun pour des raisons différentes, et préfèrent gérer les réservations individuelles via Extranet. L'hôtel boutique mentionne des raisons budgétaires, car il leur faudrait investir dans des technologies :

L'interface automatisée avec TMTL c'est une question de coûts aussi, parce qu'au niveau du système informatique, ça implique des changements de serveur, des achats de logiciels d'interface et tout, alors c'est une question de choix budgétaire en même temps à 108 chambres, ça se gère très bien rentrer les réservations manuellement (R11).

Le gîte est trop petit : « Les clients ne peuvent même pas faire une réservation sur notre site. Pour 5 chambres, ce n'est pas nécessaire. Ça demande trop de gestion supplémentaire » (R12).

Finalement, le format du calendrier des événements disponible sur l'Extranet ne permet pas une intégration automatique avec les systèmes des hôteliers : « lorsqu'on a imprimé le calendrier des grands événements, on transfère l'information manuellement dans notre système Opera » (R11).

#### *4.2.3.2. Effets informationnels du SGD*

L'abondance d'information sur l'extranet ou via l'infolettre semble avoir un effet de surcharge informationnelle auprès de certains membres qui n'ont pas le temps d'assimiler cette information « indigeste » (R10) et qui s'interrogent sur la pertinence de l'espace membre (R16).

Tourisme Montréal, c'est intéressant, on a l'espace membre de la Chambre de commerce de Montréal, espace membre de tout... alors tu ne peux pas tout consulter. Je trouve qu'il y en a trop, tu fais partie du site... espace membre du site ..., tu reçois des courriels espace membre... Tourisme Montréal est payé pour vendre, on n'est pas payé pour se promener dans les espaces membres. Je conteste la

pertinence de tout ça. Il y a une surcharge d'information. Si c'est des coûts majeurs de maintenir un espace membre, ce n'est peut-être pas ce dont on a besoin finalement (R11).

#### *4.2.3.3. Effets transformationnels*

L'ensemble des effets transformationnels, la complexité accrue des tâches et les changements de processus portent sur le processus de réservations individuelles sur le site web de Tourisme Montréal. Étant donné que ce processus, géré tel qu'il l'est au moment de la collecte de données en 2013, occasionne un surplus de travail et l'instauration de nouveaux processus en réservations et à la réception. Le fait que ce service transactionnel soit interrompu prochainement ne pose pas de problèmes aux membres hôteliers : « Aucun impact, parce que le forfait Sweet Deal, depuis le début, est reservable directement sur notre site internet » (R11).

#### **4.2.4. Satisfaction des détenteurs d'enjeux externes vis-à-vis du SGD**

Afin de répondre entièrement à la sous-question de recherche #2 : « Quels processus soutenus par le SGD satisfont les attentes de chaque catégorie de détenteur d'enjeux? », nous exposons tout d'abord les codes de satisfaction et d'insatisfaction des détenteurs d'enjeux externes de Tourisme Montréal.

Le Tableau 4.27 liste les codes de satisfaction et de non-satisfaction par détenteur d'enjeux externe. Le tableau est présenté selon les catégories de l'arborescence des codes. Le tableau à l'Annexe M présente une synthèse des éléments qui ont contribué à la satisfaction des utilisateurs externes de Tourisme Montréal. L'analyse porte sur les processus soutenus qui satisfont les détenteurs d'enjeux. Les données sur l'insatisfaction sont ici à titre informatif et afin de nuancer les résultats obtenus. En effet, certains processus font à la fois l'objet de satisfaction et d'insatisfaction parfois de la part des mêmes répondants, mais en lien avec des aspects différents.

L'insatisfaction ne signifie pas que les membres cessent d'utiliser le service. Par exemple, le processus de e-réservations individuelles offert sur le site de Tourisme Montréal suscite la satisfaction de deux répondants hôteliers ; les difficultés techniques en lien avec ce même processus motivent l'insatisfaction de trois répondants hôteliers. Or, ces trois répondants utilisent toujours le système au moment des entrevues, car ils « soutiennent Tourisme Montréal dans tout ce qu'il fait » (R9). Pendant la collecte des données, à l'annonce de l'interruption de ce service de e-réservations individuelles, ce processus est évalué comme non pertinent en raison du faible nombre de transactions (R 9) autant par les hôtels de congrès appartenant à un groupe hôtelier que par les hôtels boutiques, les hôtels longs séjours et les gîtes touristiques. Il importe de considérer l'importance accordée à ces processus par les détenteurs d'enjeux externes.

Le gîte touristique semble profiter des services aux membres en exprimant sa satisfaction sur cinq processus et en n'ayant aucune source d'insatisfaction : « Être membre est un label de qualité dont je suis fière » (R12).

Les hôtels à longs séjours ont peu à dire (deux citations de satisfactions et trois d'insatisfaction), car les services offerts par Tourisme Montréal et les processus utilisés ne répondent pas aux besoins spécifiques de leur marché en ce qui concerne l'Infolettre et l'Extranet en général (R13).

La satisfaction des hôtels de congrès appartenant à un groupe hôtelier repose sur : (1) la facilité à utiliser l'Extranet, (2) la facilité à mettre à jour la fiche membre (R9), (3) la qualité de l'information contenue dans l'Infolettre et la photothèque (R9, R10), (4) la pertinence des segments de clientèles sollicités et des appels d'offres reçus (R10). La visibilité obtenue grâce aux efforts réalisés par le service des médias sociaux génère de la satisfaction (R9).

Tableau 4.27  
Codes de satisfaction et d'insatisfaction vis-à-vis du SGD par détenteurs d'enjeux externes

	Hôtels chaîne	Hôtel Boutique	Gîte	Hôtel L séjour	Tl Hôtels	Musée	T/A	TL
<b>Satisfaction des DE externes</b>								
<b>Marketing – Promotion (9)</b>								
Visibilité	1	1			2		1	3
Appartenance à la communauté		1	1		2			2
Relation Media	1	1			2	2		4
<b>Qualité information (7)</b>								
Information	2		1	1	4	1	1	6
Photos - extranet	1				1			1
<b>Qualité système (5)</b>								
Navigation structure	1		1		2	2		4
Réponse rapide			1		1			1
<b>E-réservations individuelles (3)</b>								
E-Reservations	2				2			2
Réservation Sweet Deal	1				1			1
<b>Formation – Service aux membres (2)</b>								
Formation			1		1	1		2
<b>Communications (1)</b>								
Communication				1	1			1
<b>Total satisfaction</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>27</b>
<b>Insatisfaction des DE externes</b>								
<b>Qualité système (6)</b>								
Navigation	1			1	2	1	1	4
Qualité système		1			1			1
Requêtes						1		1
<b>Qualité information (6)</b>								
Information	1	1		1	3	1		4
Évènement calendrier	2				2			2
<b>Marketing – Promotion (4)</b>								
Promotion	1			1	2	1		3
Visibilité	1				1			1
<b>E-réservations individuelles (3)</b>								
E-Distribution	2	1			3			3
<b>Communications (2)</b>								
Communication	1				1		1	2
<b>Total insatisfaction</b>	<b>9</b>	<b>3</b>		<b>3</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>21</b>

L'insatisfaction des hôtels de congrès appartenant à un groupe hôtelier est liée à : (1) l'ergonomie de l'Extranet dont l'accès et les outils ne sont pas pratiques, (2) la difficulté à trouver les informations recherchées et (3) la nature « indigeste » des Infolettres de sept pages (R10).



L'agence réceptive est satisfaite de l'Infolettre et de sa visibilité sur le site web de Tourisme Montréal. Pour elle, la photothèque est difficile à localiser et la navigation sur le site web n'est pas conviviale ni intuitive.

Les musées sont satisfaits de la fonctionnalité qui leur permet de mettre à jour eux-mêmes leurs fiches de membre ainsi que du service média (R16). Ils éprouvent de la difficulté à entrer leurs activités sur le calendrier des événements : la navigation n'est pas conviviale et les espaces sont insuffisants pour entrer l'information requise (R16). Ils trouvent que la structure de l'extranet ne répond pas à leurs besoins (R14).

Pour compléter la réponse à la sous-question de recherche # 2 pour les détenteurs d'enjeux externes : « Quels processus soutenus par le SGD satisfont les attentes de chaque catégorie de détenteur d'enjeux ? », les codes de satisfaction sont liés aux processus.

#### *4.2.4.1. Liste des processus satisfaisants pour les détenteurs d'enjeux externes*

Le Tableau 4.28 présente une liste des processus qui satisfont les détenteurs d'enjeux externes. Nous avons inclus des processus qui sont fort appréciés des membres de Tourisme Montréal, comme les formations sur les médias sociaux, les relations de presse, l'accueil des journalistes et les participations à des visites de familiarisation de type eductour qui ne sont pas des processus soutenus par le SGD. Cependant, ces processus motivent les membres hôteliers à faire partie d'une communauté avec Tourisme Montréal :

Tourisme Montréal apprécie beaucoup, ils voient cela comme une implication. Les gens de Tourisme Montréal sont vraiment reconnaissants, ils me le disent : tu es vraiment un bon partenaire, tu participes avec nous. C'est ce qu'il faut faire pour vendre la ville. Je le fais. Oui c'est un bon partenariat, mais c'est sûr que je n'ai pas des milliers de nuitées, mais j'ai de la visibilité. Ils vont parler de nous sur leurs blogues (R11).

Ces processus expliquent en partie l'intérêt des membres à soutenir les initiatives de Tourisme Montréal. Les abréviations entre parenthèses indiquent quels groupes de détenteurs d'enjeux externes sont satisfaits avec les sous-processus listés : Hôtel de chaîne (HC), Hôtel boutique (HB), Hôtel long séjour (HL), Gîte touristique (GT), Musée (M), Agence réceptive (T/A).

Tableau 4.28  
Satisfaction vis-à-vis des processus soutenus par le SGD selon les détenteurs d'enjeux externes

Processus	Sous-processus satisfaisants soutenus par le SGD
Marketing	Campagne affaires sur le web : excellent (HC, HB) Site web informations et visibilité (T/A, HC, HB)
Médias	Infolettre, information pertinente (HB, HC, M)
Communications	Photothèque simple à utiliser (HC)
Soutien service aux membres	Mise à jour fiche membre et les rappels (tous) Extranet se navigue très bien, catégories claires, convivial (tous sauf Musée) Site web informations et visibilité (HC, HB, GT) Réseautage via extranet (HL, HB, GT, T/A) Liste des congrès (tous sauf T/A) Statistiques (GT)
E-réservations	Réservations individuelles : Forfait Sweat Deals (HC)
Formations	Formations sur Extranet (GT, M)
Processus	Sous- processus satisfaisant non soutenus par le SGD
Développement des comptes	Gestion Leads : Tournée familiarisations : Appartenance à une communauté (HC, HB)
Médias	Relations de presse très forte (tous)
Formations	Formations sur les médias sociaux en personne (GT)

La section suivante fait état des processus soutenus par le SGD qui ne satisfont pas les détenteurs d'enjeux externes de Tourisme Montréal.

#### 4.2.4.2. Liste des processus non satisfaisants pour les détenteurs d'enjeux externes

Le Tableau 4.29 regroupe les processus que certains détenteurs d'enjeux externes ont trouvé insatisfaisants. Certains processus suscitent à la fois de la satisfaction et de l'insatisfaction. Par exemple, la visibilité sur le site web satisfait deux hôtels et l'agence réceptive alors qu'un autre hôtel de chaîne n'est pas satisfait.

La navigation sur l'Extranet convient à un hôtel de chaîne à un gîte et à deux musées alors qu'un autre hôtel de chaîne, un hôtel long séjour et l'agence de voyages réceptive ont de la difficulté à trouver l'information qu'ils recherchent et trouvent la navigation non intuitive (R15). L'hôtel boutique expérimente une surcharge d'information : « Tourisme Montréal est payé pour vendre, on n'est pas payé pour se promener dans les espaces membres de tous. Je conteste la pertinence de tout ça » (R11).

Tableau 4.29  
Insatisfaction vis-à-vis des processus soutenus par le SGD selon les détenteurs d'enjeux externes

Processus	Sous-processus insatisfaisant
Marketing	<b>Gestion Marché</b> "Affaires individuelles" insatisfaisant (HC)
Médias	<b>Infolettres</b> indigestes, surcharge d'information (HC, HL)
Communications	Site web navigation non intuitive (HC, HL, T/A)
Développement des comptes	Personne n'est affecté au marché des longs séjours (HL) Ne sait pas ce que fait la personne affectée au marché de Luxe (HC)
Ventes affaires	<b>Demandes de devis</b> ne concernent pas le marché long séjour ou de luxe (HC, HL) <b>Réservations de groupes</b> non automatisées (HC, HB)
Service aux membres	<b>Accès membre à l'Extranet</b> pas pratique, pas structuré selon mes besoins (HB) Très peu de visibilité sur le <b>site Web</b> (HC) Calendrier des événements flou (HC)
Service congrès	Réservations de groupes et rapport de pick-up non automatisés (HB)
E-Réservations individuelles	Processus complexe techniquement (HC, HB) Peu de volume
<b>Processus insatisfaisants non soutenus par le SGD</b>	
Service aux membres	Communication avec les membres à revoir, plus de proactivité (T/A)

L'infolettre qui est appréciée de l'agence réceptive est évaluée comme « indigeste » et une surcharge d'information par un hôtel de chaîne et l'hôtel long séjour.

L'insatisfaction avec les réservations individuelles et les réservations de groupes est due à la non-automatisation du processus.

#### 4.2.5. Contributions vis-à-vis du SGD des détenteurs d'enjeux externes

Afin de répondre à la sous-question de recherche # 11 « Quelles sont les contributions vis-à-vis du SGD? », nous analysons la contribution des détenteurs d'enjeux organisationnels sauf l'organisme de gestion de la destination. Cette dimension, selon le cadre du prisme de la performance de Neely *et al.* (2002) est à comprendre ainsi : il s'agit des contributions que Tourisme Montréal souhaite obtenir des DE externes, ici ses membres. Comme nous avons obtenu des réponses des détenteurs d'enjeux externes, nous les avons incorporées à la liste qui a été ensuite validée par un répondant du service aux membres (Tableau 4.30).

La première contribution que Tourisme Montréal attend de ses membres est l'utilisation du SGD, c'est-à-dire du site web et surtout de l'Extranet. Au moment de la collecte de données, il est question de mettre à jour la fiche membre pour la réalisation du guide touristique, mais également à chaque fois que nécessaire pour que les informations sur le site web correspondent à la réalité de l'organisation membre. L'utilisation de l'Extranet pour la réalisation de propositions de devis pour les ventes affaires ainsi que pour les communications avec le service congrès au sujet des blocs de chambres, des tarifs et du pick-up n'est pas encore fonctionnelle au moment de la collecte de données. Toutefois, un hôtel de congrès et l'hôtel boutique l'attendent avec intérêt.

En réalité, il faudrait inclure les e-réservations individuelles à laquelle participent les hôtels de chaîne et l'hôtel boutique. Cependant, comme Tourisme Montréal planifie d'interrompre ce service, il n'est pas demandé aux membres d'y participer au moment de la collecte de données.

La participation au réseautage et à la promotion de la ville n'est pas réellement soutenue par le SGD. Cette participation, au demeurant, est vraiment essentielle à l'activité promotionnelle de Tourisme Montréal.

Tableau 4.30  
Contributions demandées aux membres en lien avec le SGD

Catégorisation	Codes émergents
Devenir un super utilisateur du SGD	Faire des suggestions
Suivre la formation	Médias sociaux
Participer au réseautage	Participation AG
	Participation médias sociaux
Participer à la recherche	Statistiques
	Sondages
Participer à l'offre de services	Envoi information à jour et à temps sur Extranet
Participer à la promotion de la ville	Tours de familiarisation corporatifs, campagnes promotionnelles
	Relation Accueil touristique
	Participation sur média social
	Accueil Journalistes Médias
Utiliser le SGD	Extranet membres et le site Web

Cette citation d'un gros hôtel de congrès appartenant à un groupe hôtelier résume assez bien l'opinion des hôteliers interrogés et le soutien qu'ils sont prêts à offrir à Tourisme Montréal : « Je supporte tout à fait Tourisme Montréal dans tout ce qui est fait, mais ce n'est pas du tout un système de réservations, c'est un organisme pour la promotion de la ville » (R9). Certains membres hôteliers de congrès aimeraient même contribuer davantage à l'effort promotionnel de Tourisme Montréal en partageant leur expérience et leurs relations (R10).

Un représentant des musées qualifie sa relation avec Tourisme Montréal « d'intuitive » et a l'impression qu'il ne l'exploite pas assez faute de temps ou de savoir comment (R14).

Les contributions à la promotion de la ville peuvent se résumer ainsi : offrir des commandites ou des tarifs préférentiels pour les journalistes, participer aux tours de familiarisation ainsi qu'aux activités de réseautage : c'est-à-dire être présent lors des activités organisées pour les organisateurs de congrès en tournée de familiarisation.

Les membres communiquent quotidiennement des statistiques d'activités (entrées, nuitées, tarif moyen) à Tourisme Montréal et participent occasionnellement à des recherches en tant que panellistes.

#### **4.2.6. Capacités des détenteurs d'enjeux externes**

Le Tableau 4.31 présente les capacités TI individuelles et organisationnelles des détenteurs d'enjeux externes afin de répondre à la sous-question de recherche # 9 « Quelles sont les capacités nécessaires pour gérer ces processus ? » pour les détenteurs d'enjeux externes à l'OGD. Le tableau a été réalisé à partir d'extraits de verbatim classés par groupes de détenteurs d'enjeux. Il présente les notes que les individus se sont attribuées. Elles se situent autour de huit sur dix à l'exception du Gîte qui s'évalue entre cinq et six sur dix.

Les hôtels appartenant à un groupe hôtelier bénéficient de la capacité de ce groupe à gérer un portefeuille d'applications TI (R9). La valeur d'un groupe hôtelier repose en grande partie sur sa capacité à vendre les chambres d'hôtel en ligne et, par conséquent, sur la force de son réseau de distribution électronique (O'Neill et Qu Xiao, 2006). Aujourd'hui, ces réseaux de distribution sont intégrés et automatisés, ce qui fournit un avantage à cette catégorie d'hôtel par rapport aux hôtels boutiques indépendants ou encore aux gîtes touristiques. L'hôtel à longs séjours de cette étude appartient aussi à un groupe hôtelier. Les individus qui travaillent avec ces groupes sont habiles à gérer les extranets et les interfaces de réservations du SGD. Le gîte est moins habile en tant qu'organisation. Toutefois, ses besoins sont très simples étant donné le peu de chambres et il fait appel à des ressources externes au besoin.

Tableau 4.31  
Capacités en technologie des détenteurs d'enjeux externes

Détenteurs d'enjeux	Capacités individuelles TI	Capacités de l'organisation à exploiter les ressources TI
Hôtel de congrès et de groupe	Très curieuse côté TI, pas peur d'essayer, je dirai 8 (R9) Très habile et passionné 8-9, le temps manque (R10)	De mieux en mieux, quelqu'un gère Twitter, Facebook, connexion Internet la plus rapide à Montréal, je dirai un 7, toujours du chemin à faire. Nos applications mobiles, c'est encore un <i>work-in-progress</i> . Centrale de réservations, gestion automatisée intégrée des canaux de distribution.
Hôtel boutique	Habiles entre 8 et 9	100 % Opera, PMS et Ventes et Sales and Catering, tout centralisé, on entre l'info une seule fois. Les systèmes se parlent. Pour un petit hôtel, on est chanceux d'avoir ce système au complet. Extranet Synxis : une interface implique un changement de serveur complet une question de choix budgétaire. PassKey, Cvent (R11)
Gîte touristique	Moyennes entre 5 et 6	Aide pour notre site web, ajouts et retraits, on ne le fait pas nous-mêmes. Seulement demande de réservations. Facebook, pas trop familier, on met des informations (R12)
Hôtel long séjour	Habiles entre 8 et 9 Systèmes informatisés sont tous pareils ; je suis à l'aise (R13)	Ça prend du temps, les sites Cvent, c'est plus facile de garder l'information dans mes dossiers informatisés avec Word ou par courriel. Sur le Web, c'est un peu plus long, et ce n'est pas aussi facile d'aller chercher
Musée	C'est facile, je suis à l'aise, je dois être comme 8 ½ - 9. Pas très Twitter (R16) Formation sur les médias sociaux : ça reste « comment se débrouiller là-dedans ? », pas de niveau 2? (R14)	
Agence réceptive	Ne suis vraiment pas très médias sociaux apprendre ça va. Le reste ça va, c'est mon outil de travail 8.	À l'interne, on a des gens qui sont spécifiquement pour les réseaux sociaux (R15)

En ce qui concerne les musées, il n'est pas question de gérer un inventaire via un Extranet. Les capacités décrites sont individuelles. L'agence réceptive dispose d'un réseau informatisé qui n'a pas été décrit par le répondant. La personne rencontrée est habile en technologies, mais n'aime pas passer du temps sur les médias sociaux.

#### 4.2.7. Conclusion de l'analyse par dimensions

Cette partie de l'analyse a servi à présenter les dimensions de la démarche d'évaluation du système de gestion de Tourisme Montréal. Dans un premier temps, ces dimensions ont été présentées pour les détenteurs d'enjeux internes de Tourisme Montréal, pour ses dirigeants et ses employés; puis, dans un deuxième temps, pour les détenteurs d'enjeux externes, les membres de Tourisme Montréal : les hôteliers, les gestionnaires d'attrait et une agence réceptive.

Ces deux dernières sections ont apporté les réponses aux sous-questions de recherche. Il reste maintenant à analyser la logique de performance du SGD, selon les détenteurs d'enjeux internes et externes de Tourisme Montréal, dans le but d'apporter des éléments de réponses aux questions principales de recherche :

En quoi la logique de performance et les dimensions de la performance d'un SGD diffèrent selon les détenteurs d'enjeux concernés ? ; et  
Comment intégrer ces logiques et dimensions dans une démarche d'évaluation de la performance d'un SGD?

#### 4.3. LOGIQUE DE PERFORMANCE DU SGD POUR LES DÉTENTEURS D'ENJEUX

Comme en témoigne la littérature, les effets des systèmes d'information n'affectent pas toujours directement les indicateurs de performance de l'entreprise. C'est pour cela que, dans une approche processuelle, les effets, une fois identifiés, sont associés aux indicateurs de performance des processus qu'ils sont le plus susceptibles d'influencer positivement ou négativement. La logique de performance, dans une évaluation ex post, peut être définie comme étant la relation entre les effets du SGD sur les processus qu'il soutient et l'impact sur les indicateurs de performance de ces mêmes processus et sur la satisfaction des détenteurs d'enjeux. L'écart entre les attentes des détenteurs d'enjeux vis-à-vis du SGD et ses effets influencent le niveau de satisfaction. Dans l'utilisation du prisme de la performance, les attentes des détenteurs d'enjeux servent,



ex ante, à définir les stratégies à mettre en place afin de satisfaire les détenteurs d'enjeux.

Le texte qui présente cette analyse de cas imbriqués pour les processus accomplis par chaque groupe de détenteurs d'enjeux relie les effets du SGD sur les processus avec les mesures de la performance de ces mêmes processus et avec la satisfaction (ex-post) des détenteurs d'enjeux.

Les tableaux de synthèse ont pour objectifs de regrouper les effets du SGD selon les catégories suivantes : (1) les effets d'automatisation (2), les effets informationnels et (3) les effets qui transforment les processus (Mooney, Gurbaxani et Kraemer, 2001). Les autres composantes de la logique de performance, les mesures de performance des processus et la satisfaction des détenteurs d'enjeux figurent également dans ces tableaux de synthèse. Le signe plus (+) indique un effet positif et le signe moins (-) indique un effet négatif des effets sur les indicateurs de performance et sur la satisfaction. Les indicateurs de performance formellement utilisés apparaissent dans les cases ombragées.

Cette section expose successivement la logique de performance de chaque groupe de détenteurs d'enjeux. Elle débute avec les groupes de détenteurs d'enjeux internes à Tourisme Montréal soit : le service de développement des comptes, le service des ventes affaires, le service aux congrès, le service aux membres, le service des communications et des médias. Elle se termine avec les groupes de détenteurs d'enjeux externes, membres de Tourisme Montréal soit : les hôtels, les musées et les agences réceptives.

### 4.3.1. Logique de performance du SGD selon les détenteurs d'enjeux internes

#### 4.3.1.1. Logique de performance selon le développement des comptes

Les processus, appliqués par le service de développement des comptes et soutenus par le SGD, sont des processus opérationnels qui consistent essentiellement, grâce à des actions de développements, à « générer des leads », c'est-à-dire à déterminer les besoins de clients potentiels et à amorcer la vente des services.

Certaines tâches sont partiellement soutenues par le SGD. La plupart des tâches, qui permettent aux recherchistes du développement des comptes de qualifier un client potentiel pour les vendeurs régionaux, sont effectuées à l'aide de différents sites web. Par souci d'efficacité et de rapidité, les informations sont consignées directement sur les listes des organisateurs des salons ; l'information qualifiée par les recherchistes est envoyée en format Excel aux vendeurs régionaux. Seuls, les *leads* sont entrés manuellement dans la base de données web par les vendeurs. La mise à jour de la base de données web est effectuée « d'une façon pointue, on travaille les listes de façon intelligente » (R29). Entrer toute l'information demanderait plus de ressources humaines. La durée de vie de ces informations est courte, selon R29.

*Effets.* Le Tableau 4.32 présente une synthèse de la logique de performance selon le service de développement des comptes. Il associe les effets d'automatisation et les effets informationnels, analysés précédemment, avec les mesures de performance des processus de ce service et la satisfaction des détenteurs d'enjeux.

Les effets d'automatisation de la nouvelle version web sont parfois contradictoires : les vendeurs sur la route gagnent du temps et, en même temps, les recherchistes qui travaillent à Montréal trouvent la navigation plus lente et moins facile, car il faut sauvegarder le contenu de chaque écran avant de passer au suivant. Grâce à l'automatisation, l'organisation du travail est plus efficace. Le vendeur peut utiliser son

iPhone ou son iPad pour se connecter. Toutefois, les opérations de mise à jour des données, effectuées manuellement sont plus lentes. Il est nécessaire de copier et coller certains éléments contenus de courriels dans les espaces réservés aux suivis, car le système ne retranscrit pas cette information automatiquement. Un autre effet est la flexibilité accrue que la version web offre au niveau des critères sélectionnés pour produire divers rapports.

Les effets informationnels portent sur l'accessibilité et la propriété de l'information. La version web du CRM permet au vendeur sur la route d'avoir un meilleur accès à la base de données. Il peut y entrer plus rapidement plus d'information : ses rapports d'activité, ses suivis, ses demandes d'action et imprimer plus facilement ses rapports, même en déplacement. L'information entrée par le vendeur régional est directement disponible pour le vendeur à Montréal qui négocie et conclut la vente. Il en résulte un gain de temps et d'efficacité au niveau du nombre de suivis effectués. L'information que le vendeur a entrée dans la base de données devient ainsi rapidement la propriété de TMTL. Cette information appartient à TMTL : elle n'est pas exclusive au vendeur, car elle est accessible aussi depuis les bureaux de MTL. Cette structure fait en sorte d'accroître le contrôle de la gestionnaire sur le travail de ses vendeurs et de ne pas risquer de perdre une information précieuse au départ d'un employé. Finalement, les personnes qui accueillent les tournées de familiarisation bénéficient de plus d'information personnalisée et de photos.

Il n'y a pas d'effets de transformation pour le service de développement des comptes.

Tableau 4.32  
Logique de performance du SGD selon le service de développement des comptes

Effets	Effets du SGD sur les processus	Satisfaction en +/-	Indicateurs de performance en +/-
Automatisation	Gain de temps	+ accès à distance	+ # de suivis effectués + # de leads générés + # nuitées ou # délégués potentiels
	Impression via mobile plus facile		
	Organisation du travail plus efficiente	+ Qualité SI : requêtes plus flexibles	
	Tâche augmentée : mise à jour manuelle CRM	- Mise à jour base de données	- # de suivis effectués
	Copier-coller dans suivis manuels		-
	Navigation web plus lente		
Informationnel	Meilleur accès à l'information à distance ; information est propriété de TMTL : diminution du risque	+ Qualité Information : claire, complète et détaillée, mieux que les vendeurs des autres destinations ; Information personnalisée pour les tournées de familiarisations avec les photos + notion de risque	+ # de suivis effectués + # tournées de familiarisations

*Satisfaction du service de développement des comptes.* En général, le service de développement des comptes est satisfait de la nouvelle version Web du CRM. Une gestionnaire a été impliquée dès le début dans le choix du logiciel et son implantation répond à ses besoins : cette version « performe très bien » ; « c'est une amélioration », car elle a été adaptée sur mesure. Le seul souhait d'amélioration est au niveau de l'entrée des données (les listes Excel de potentiels)

*Indicateurs de performance des processus soutenus par le SGD selon le service de développement des comptes.* La performance des processus opérationnels de ce service est principalement évaluée par (1) le nombre de développements et de réservations potentielles générés pour des dates futures ; (2) le nombre d'actions entreprises pour générer ces réservations potentielles. Les développements répondent aussi à des

objectifs en nombre de nuitées ou de délégués ou encore d'impact économique (c'est-à-dire de ventes totales générées pour la destination). La vitesse et l'efficacité du travail des chercheurs sont un atout, car elles facilitent le travail du vendeur. L'accès à distance permet au vendeur sur la route de compléter l'information plus rapidement pour le vendeur à Montréal qui peut plus efficacement finaliser la vente. Pour éviter l'impact trop négatif de la lenteur de la saisie de données dans le CRM, toutes les listes ne sont pas entrées : les mises à jour sont effectuées en fonction du potentiel des clients.

#### *4.3.1.2. Logique de performance selon le service des ventes affaires*

Ce service réalise un plus grand nombre de processus que le service de développement des comptes dans le CRM web. La plupart de ces processus sont exécutés par les coordonnatrices qui travaillent pour un ou plusieurs vendeurs aussi nommés gestionnaires. Le Tableau 4.33 rassemble une synthèse des effets du SGD avec les indicateurs de performance des processus et de satisfaction pour les détenteurs d'enjeux des ventes affaires.

*Effets du SGD sur les processus du service des ventes affaires.* Les effets d'automatisation sur la performance sont parfois contradictoires selon les processus concernés : la production des rapports d'activité est plus rapide alors que l'entrée de données est plus lente. Les rapports sont plus spécifiques, plus détaillés et offrent des critères de choix plus flexibles. La connexion directe à la base de données web élimine l'entrée de données manuelle pour certains rapports. Certains processus sont également perçus par les usagers comme étant plus complexes en raison du nombre plus élevé de fonctions du logiciel.

Pour l'ensemble des processus, l'automatisation avec cette version web ralentit la navigation, multiplie les changements d'écran et oblige l'utilisateur à sauvegarder écran par écran. Cette navigation est également moins intuitive en partie, car les

chemins nouveaux (R23). Les boutons ne sont plus placés aux mêmes endroits et les utilisateurs sont encore un peu perdus.

Tableau 4.33  
Logique de performance du SGD selon le service des ventes affaires

	Effets du SGD sur les processus	Satisfaction des DE en +/-	Indicateurs de performance en +/-
		Difficile à relier directement	Taux de conversion/vendeur # Nuitées # de délégués Ventes en \$
Automatisation	Flexibilité et customisation grâce au service TI sur place	+ satisfaction du soutien + Délai de réponse	# actions de développements
	Rapport impression plus difficile	- Délai de réponse - Coordination des devis - Gestion des suivis	
	Entrée de données plus lente, très longue ; navigation web plus complexe, car plus de fonctions ; manque d'habitude, sauvegarde plus fréquente ; entrées manuelles, copier-coller les suivis prend du temps		
	Pas de fiabilité des réservations, ni des données CRM	- Délai de réponse	
	Qualité du système Tâche éliminée : moins d'erreurs, automatisé Extranet blocs de chambres, tarifs	+ outil performant niveau visuel + Délai de réponse + Réalisation de plus de devis + répond à nos besoins	
Informationnel	Rapports plus élaborés, plus détaillés, rapports sur mesure	+ satisfaction des coordonnatrices + Délai de réponse + répond à nos besoins	+ Taux de conversion/vendeur
	Information plus à jour, plus détaillée, plus personnalisée		
	Intranet : accès facile à l'information		
	Information différente et incomplète : manque contact, dates de suivis et de décision	- Délai de réponse	
	Meilleur accès à distance à l'information	+ Délai de réponse	
Transformation	Changer le système de classement des dossiers (processus physique non soutenu pas SGD) 10 000 dossiers	- Insatisfaction - Délai de réponse	
	Plus d'impression papier	- Insatisfaction avec le leadership	N/A
	Complexité accrue des tâches	- Insatisfaction	

Certaines tâches sont encore manuelles : il faut copier et coller le contenu des fiches membres de la version ancienne du CRM dans des courriels destinés aux clients et il

faut copier le contenu des courriels d'Outlook dans les espaces de suivis de la version web.

Les effets informationnels sont diversifiés : l'information est soit plus accessible, soit les utilisateurs ne savent plus où la trouver. Les vendeurs en déplacement ont un meilleur accès à l'information sur leur tablette ou sur leur téléphone. Pour les gestionnaires et les coordonnatrices, certaines informations clés n'existent plus comme le profil de compte qui résume l'ensemble de l'activité avec un client. Les rapports sont plus élaborés, mais plus difficiles à imprimer. L'intranet offre un accès facile et direct à l'information.

Les effets de transformation du SGD se font sentir principalement au niveau des coordonnatrices comme un surplus de tâches (R21). Les gestionnaires utilisent peu la base de données et, dans le doute, à faire appel à leurs coordonnatrices (R23).

*Satisfaction selon le service des ventes affaires.* Malgré le soutien du département TI, la satisfaction des détenteurs d'enjeux est contrastée : les gestionnaires en déplacement ont l'impression de travailler avec un outil performant (R23, L45) et les coordonnatrices éprouvent un surplus de tâches (R20, L480). L'insatisfaction est présente chez les coordonnatrices alors que les gestionnaires/vendeurs apprécient les nouvelles fonctions et l'accès à distance. Une fois l'extranet réservations de groupe en place, la tâche des coordonnatrices sera allégée.

*Indicateurs de performance des processus du service des ventes affaires.* Les indicateurs de performance utilisés par le service des ventes affaires sont : le nombre de nuitées, le nombre de délégués, les ventes en dollars, le taux de conversion des demandes en réservations. Ils évaluent le travail des vendeurs et non pas celui des coordonnatrices, même si le travail de ces dernières soutient l'effort de vente grâce à leur rapidité d'exécution. Ces indicateurs ne sont pas directement affectés par les effets

du SGD sauf au niveau du délai de réponse. Il est possible que ce délai ait un impact indirect sur les ventes, mais difficile à évaluer.

Les effets de la version web du CRM ont certainement un impact, sur l'efficacité des coordonnatrices et peut-être sur les coûts de main-d'œuvre. Il peut être intéressant d'inclure d'autres indicateurs de performance tels que : le temps/processus, le coût / processus afin d'évaluer l'impact des effets du système sur la performance de l'ensemble des processus du service des ventes affaires.

#### *4.3.1.3. Logique de performance selon les communications*

Le Tableau 4.34 représente la logique de performance selon le service des communications et des médias sociaux, soit les effets du système de gestion sur les processus de ces services, les indicateurs qualitatifs de performance de ces processus et la satisfaction des détenteurs d'enjeux. Même si le service se nomme « Communications et médias sociaux », les effets des médias sociaux ne font pas l'objet de cette recherche.

*Processus des communications et médias sociaux.* Le directeur des médias sociaux supervise les gestionnaires du service des communications. Ce directeur gère les projets de campagnes publicitaires, la stratégie et la production de la publicité sur le marché affaires (B2B) ainsi que sur le marché agrément (B2C), (R6, L8). Parmi les processus soutenus par le SGD, les plus fréquemment utilisés sont : la gestion des contenus, l'interrogation et la mise à jour de la base de données, l'utilisation du site web et des microsites.

Le service des communications utilise une base de données où sont centralisés les contenus qui alimentent le site web, quelques microsites et les applications mobiles (R6, L186). Tous ces contenus sont rédigés, traduits et révisés, selon les normes de Tourisme Montréal, par une équipe de rédacteurs, de réviseurs et de traducteurs



pigistes, sous la supervision du service des communications de Tourisme Montréal. Les contenus sont utilisés pour alimenter : (1) le guide ou la carte touristique ; (2) le site web et l'extranet ; (3) le bulletin mensuel et les infolettres destinés aux membres et (4) les réponses aux demandes des autres départements (R8, L7, 12 et 69 ; R7, L6). Le service des communications a la responsabilité de mettre à jour les données qui seront affichées sur les différents sites web (R8, L182).

L'utilisation de la base de données varie selon la nature des contenus et les utilisateurs. Les contenus qui apparaissent sur le site web sont automatiquement stockés dans la base de données contrairement aux contenus, à usage unique, suivants : les contenus des blogues, des réseaux sociaux ainsi que les contenus destinés aux journalistes (R8, L130) ; les contenus dont l'usage est limité à un événement et les contenus des promotions des ventes affaires dont les délais de production sont très courts (R7, L165).

Tourisme Montréal utilise un intranet pour ses communications internes (R6). Le département des communications dispose d'un réseau partagé pour les documents qui intéressent seulement ce service (R6). Les photos et les vidéos sont gérées à l'aide de la base de données et de la photothèque. Chaque saison, une mise à jour est nécessaire (R8).

*Effets d'automation.* La base de données, conçue pour alimenter le site web, est considérée comme stable, puissante et rapide par ceux qui savent effectuer des requêtes. Les autres trouvent son utilisation complexe et pas assez rapide. Aujourd'hui, elle n'est pas facilement compatible avec les technologies mobiles et les microsites. Elle a toutefois permis au département de développer son autonomie et d'économiser des heures de graphiste.

Tableau 4.34  
Logique de performance du SGD selon les communications et médias sociaux

Effets SGD	Description	Satisfaction de DE en +/-	Indicateurs de performance en +/-
Automatisation et non-automatisation	Efficiency : Production Infolettre	+ Pertinence des informations + Coût/Temps/Processus	+ # infolettres
	Gain de temps, rapide, puissance Base de données	- Pas de compatibilité technologique + Système en réseau, partage information + Qualité du système stable + Utilisation	
	Tâche augmentée : mise à jour des contenus, base de données	- Surgence de travail - Coût Temps/processus	
	Pas assez rapide ni facile pour textes à usage unique	- Réticences à utiliser la base de données : Formation, démonstration des nouveautés - Rapidité, simplicité - Utilisation	
	Économies : plus besoin d'aller chez le graphiste	+ Réponse aux besoins + Coût/Temps/processus + Respect des délais	
	Utilisation complexe, requêtes difficiles	- Lourdeur administrative - Utilisation	
	Intranet forme et fonctionnalités pas attrayantes	- Insatisfaction	
	Interface avec courriel	+ satisfaction	+ # envois
Informationnel	Information à jour et centralisée	+ Coût/Temps/processus	
	Qualité info : Performant pour classer, centraliser et rationaliser l'information, adaptabilité du contenu sur différentes plateformes ; meilleure qualité texte selon les normes TMTL		
	Volume info grossit : beaucoup de photos et vidéos ne sont pas dans base de données	- Coût/Temps/processus	
	Autonomie : Extranet Autonomie : moins de programmation externe	+ Produire nos propres documents dans les autres services + Moins de frais + Coût/Temps/processus	
Transformation	Complexité accrue des tâches : multitâches, multifonctions : Adapter BD aux applications mobiles, codifier par créneaux	- Complexité de la gestion de contacts	
	Changements des processus inter départements	+ Communications et service aux membres : délégation interne + Efficacité	

*Effets informationnels.* L'implantation de la base de données a permis de rehausser la qualité de l'information en la centralisant et en rendant possible le contrôle de son style. Elle a également permis au service des communications d'acquérir une certaine autonomie, de gagner en rapidité et d'économiser des frais de programmation en réalisant un plus grand nombre de productions à l'interne. Aujourd'hui, elle permet de gérer un volume d'information qui grossit et d'externaliser via Extranet la mise à jour de la fiche des membres.

*Effets de transformation.* L'implantation de la base de données a amené le service à reconfigurer leurs processus au sein de l'organisme : le processus de réalisation de l'infolettre a été partagé avec le service aux membres, ce qui a permis un gain en efficience.

La gestion des contenus est en pleine évolution ; la base de données est moins adaptée à la gestion de contenus dont la durée de vie est très courte et à la gestion de l'information par créneaux.

*Satisfaction selon les communications et médias sociaux.* Ce service présente un niveau de satisfaction très contrasté. D'un côté, la division qui produit des contenus à usage unique ou avec une durée de vie très courte n'est pas du tout satisfaite de la base de données actuelle. Ces gestionnaires n'utilisent pas la base de données pour enregistrer leurs textes, car c'est une longue étape supplémentaire qui alourdit leur tâche. Puis, selon eux, ce n'est pas facile du tout d'y effectuer des recherches. Les employés des communications vivent tous les jours avec « les limites d'ECM » qui ne favorise pas la productivité. Les manipulations pour gérer les photos sont également longues et lourdes.

De l'autre côté, la division qui a conçu et qui administre la base de données passe beaucoup de temps à écrire des procédures pour en faciliter l'utilisation. Cette division trouve la base de données très performante pour centraliser et classer l'information,

pour rationaliser les processus et pour adapter son contenu aux différentes plateformes web de Tourisme Montréal. Cette division se déclare satisfaite, car c'est un système stable.

Les gestionnaires des deux divisions reconnaissent que les besoins en technologies de Tourisme Montréal sont complexes et difficiles à définir, car ils changent rapidement. Les deux divisions s'entendent également pour dire que le site web est désuet, que plusieurs technologies utilisées par Tourisme Montréal sont incompatibles entre elles et que Tourisme Montréal pourrait « être plus efficace, plus Lean ». Avec la refonte du site web se pose la question des technologies compatibles dans le futur pour échanger des contenus.

*Indicateurs de performance des processus des communications et média sociaux.* Les indicateurs de performance mentionnés par ce service ont un lien avec le marketing du site web et des Infolettres (taux d'ouverture, nombre de visites, nombre de clics, nombre de visionnements des vidéos, taux de rebond des envois, etc.). Les gestionnaires des communications sont fiers de réaliser leurs divers projets en respectant les échéances et le style préconisé, mais il ne s'agit pas d'indicateurs de leur performance quantitatifs. La notion de coûts/temps/processus a été mentionnée par le Vice-président marketing comme une préoccupation, cependant, elle n'est pas formellement évaluée.

#### *4.3.1.4. Logique de performance selon le service aux membres*

Le service aux membres utilise une ancienne version adaptée de D3000. Les effets du SGD, les indicateurs de performance et la satisfaction du service aux membres apparaissent au Tableau 4.35.

*Processus du service aux membres.* Le service aux membres, à l'aide du SGD, alimente « l'Espace membre » et s'assure que le membre peut accéder via l'extranet avec un mot

de passe au bulletin, à la liste des congrès et qu'il reçoit les occasions d'affaires (R3). Le bulletin publié par le service aux membres en lien avec les communications permet d'encourager les membres à utiliser les différentes sections de l'espace membre (R3).

Le service aux membres s'assure que les membres renouvèlent leur adhésion et mettent à jour leur fiche à temps pour la publication du guide touristique papier (R1, L80). La base de données, qui contient toutes les fiches membres, permet de gérer différents statuts des membres : membre actif, membre potentiel, membre sollicité, membre suspendu et le statut de membre inactif (R3).

La base de données média, qui permet d'envoyer des communications, des infolettres aux journalistes et autres multiplicateurs, telles les agences de voyages, accède à l'information consignée dans les fiches des membres afin d'en faire la promotion (R3).

Le service aux membres a débuté la construction d'une base de données des clients, grâce au processus de réservation individuelle sur le site de Tourisme Montréal. Toutefois, cette fonctionnalité n'est plus disponible, car peu rentable (R3).

Le service aux membres mène d'autres activités partiellement supportées par le SGD : la gestion et la promotion du forfait Passion (R3) ainsi que la mise en œuvre de l'évènement « Montréal à Table » qui a mené à la création d'un microsite promotionnel (R3). Le service aux membres donne des formations aux nouveaux membres afin de leur présenter les ressources offertes en personne et via l'Extranet par Tourisme Montréal (R3).

*Effets d'automatisation.* La mise à jour de la fiche membre, effectuée directement par les membres eux-mêmes, a eu comme effet d'accélérer et de simplifier ce processus. Il en a résulté un gain de temps et de précision dans la production du guide papier avec des informations à jour. Ce fut un grand pas pour le service aux membres (R0 et R2). L'implantation de la base de données centrale a accéléré la production de l'infolettre,

le rapport des références aux membres et la mise à jour de l'information dynamique sur le site web.

Tableau 4.35  
Logique de performance du SGD selon le service aux membres

Effets du SGD	Description des effets	Satisfaction des DE en +/-	Indicateurs de performance en +/-
Automatisation	Connectivité : Extranet externalisation de la mise à jour fiche membres simplification de procédure	+ satisfaits Membres + faciles à rejoindre + Délai de réponse + Coût/processus/temps	+ Taux de rétention
	Accélération production Infolettre	- Pas adapté au changement de ton selon client	- + Satisfaction des membres
	Rapport des références aux membres	+ Délai de réponse + Coût/processus/temps	
	Facilité : Changements possibles sur site web	+ visibilité offerte + Coût/processus/temps	
	Flexibilité des requêtes dans SGD Navigation dans SGD	+ satisfaits qualité SI	
	Information dynamique : mise à jour via SGD	+ Coût/processus/temps + Délai de réponse	
	Rapidité dans le traitement des photos sur la fiche membre	+ satisfaits + Délai de réponse	+ Satisfaction des membres
	Manque efficacité : pour recruter membres et comme BD pour courriel et réseaux sociaux	- Coût/processus/temps	
	Microsites promotionnels créés sur autre plateforme		
Informationnel	Information détaillée et mieux traitée : statistiques	- Coût/processus/temps	
	Accès à des bases de données consommateurs via Réservations en ligne		N/A
	Contenu Infolettre plus à jour	+ satisfaits	+ Satisfaction des membres
Transformation	Réagir et diffuser en temps réel		+ Satisfaction des membres
	Plusieurs mots de passe, car plusieurs extranets	- Satisfaits	- Satisfaction des membres
	Réservations individuelles via RéservIT	- Satisfaits	- Revenus vs coûts
	Infolettre : autonomie du service aux membres ; production plus rapide et efficace	+ Satisfaits + Pertinence des informations	

L'ancienne version du CRM, développée il y a 15 ans, a besoin de mises à jour pour inclure les adresses des médias sociaux dans les fiches des membres (R2). Cette base de données n'est pas conçue pour soutenir le processus de recrutement (R0).

*Effets d'information.* L'automatisation de la production de l'Infolettre permet de diffuser un contenu qui est plus pertinent, car moins obsolète. La gestion des réservations individuelles via ReservIT a permis à Tourisme Montréal de développer des bases de données de consommateurs.

*Effets de transformation.* Lors de son implantation, l'Extranet « Espace membre » a permis au service aux membres de travailler de façon plus autonome (R2) à la production des bulletins et infolettres mensuels destinés aux membres. Auparavant, tout devait passer par les communications, ce qui ajoutait un délai, une complexité et un manque d'efficacité au processus.

L'expérience de la gestion des réservations individuelles sur le site de TMTL via ReservIT a connu son lot de difficultés techniques et s'est avérée difficilement rentable : les montants investis en e-marketing pour générer des visites et des réservations étaient trop importants en comparaison avec le nombre de réservations obtenues et les montants de commission facturés. La gestion de la facturation posait des difficultés importantes de réconciliation comptable et, à elle seule, coûtait plus qu'elle ne rapportait (R2). Cette fonctionnalité a été discontinuée (R2).

*Satisfaction du service aux membres.* Dans l'ensemble, les répondants du service aux membres reconnaissent l'obsolescence de la version du CRM qu'ils utilisent. Cette version a été, au fil du temps, adaptée à leurs besoins, ce qui fait que les utilisateurs sont en général satisfaits. Ils reconnaissent toutefois le besoin de moderniser les systèmes. En conclusion, le service aux membres, les ventes loisirs et les relations de presse ont besoin d'un système plus récent et, si possible, qui soutient l'effort de recrutement.

*Indicateurs de la performance des processus du service aux membres.* Cette performance s'évalue par le nombre de nouveaux membres par catégorie ainsi que par le taux de rétention qui tient compte des membres perdus. Un autre indicateur, les revenus d'adhésion, s'élève à 2 ou 3 % de l'ensemble des revenus de Tourisme Montréal. Des enquêtes bisannuelles permettent de mesurer la satisfaction des membres par rapport aux divers services offerts par Tourisme Montréal<sup>48</sup>. Les indicateurs de coûts/processus/temps sont considérés de manière informelle sans être évalués quantitativement.

#### *4.3.1.5. Logique de performance selon le service aux congrès*

*Processus du service aux congrès soutenus par le SGD.* Le Tableau 4.36 représente les composantes de la logique de performance du service aux congrès. Les processus décrits ici sont ceux qui ont fait l'objet de commentaires des répondants en lien avec l'effet du SGD. Le service aux congrès partage plusieurs processus avec les ventes affaires et avec le développement des comptes : il travaille sur la même base de données et la même version web du CRM.

La directrice du service aux congrès utilise des rapports d'activité issus du CRM afin de répartir de façon équitable les réservations et les demandes de dernières minutes entre les gestionnaires. Le rapport sur le pickup des réservations, comparé avec le nombre de délégués venant de l'extérieur, permet à la directrice d'identifier s'il y a des réservations en dehors des blocs prévus ; elle avisera alors les hôteliers afin de corriger la situation. Le rapport des nuitées actuelles en comparaison avec les blocs de chambres

---

<sup>48</sup> À la suite d'une vaste consultation menée auprès de ses membres, Tourisme Montréal a par ailleurs lancé plusieurs initiatives visant à répondre aux besoins exprimés à cette occasion. En plus de mettre à la disposition de ses membres un nouveau bulletin d'information plus détaillé sur toutes ses activités, Tourisme Montréal a mis sur pied tout au long de l'année un nombre croissant d'occasions de réseautage. Une attention particulière a également été apportée aux besoins de la petite et moyenne hôtellerie (Rapport annuel, p. 33). Objectif 2013 : Mener un sondage de satisfaction auprès des membres pour mesurer l'évolution depuis 2011 (P. 35). Site web visité le 4 juin 2015 <http://documents.tourisme-montreal.org/Montreal-Tourism/R-and-D/Statistics/FR/ra-2012-fr.pdf>.



réservés dans les divers hôtels et les délais de réservations servent à gérer la répartition équitale d'un groupe entre plusieurs hôtels.

*Effets d'automatisation.* Le manque d'automatisation ou d'intégration des différentes composantes du SGD donne lieu à plusieurs entrées manuelles de données dans le CRM web. La nouvelle version est plus performante visuellement, les requêtes sont facilitées et certaines tâches seront prochainement éliminées à la suite de l'externalisation du pick-up report et de la procédure de préparation des devis (gestion des blocs de chambres et tarifs via extranet). Entre temps, la gestion des blocs est manuelle et occasionne des ajustements constants. La navigation est plus lente et moins intuitive. La disparition d'une fonctionnalité, le statut T2, attribuée aux réservations (Montréal choisi et avant la signature des contrats), crée de la confusion au moment du transfert des réservations des gestionnaires des ventes vers les CSM. Tout comme les coordonnatrices du service des ventes affaires, les gestionnaires du service au congrès voient leurs tâches prendre plus de temps, car la navigation est plus lente et n'est pas intuitive.

*Effets informationnels.* La structure de l'information présentée sur l'Intranet et sur l'Extranet ne convient pas aux besoins des organisateurs d'évènements. Les CSM ont développé leurs propres listes en parallèle sur Word afin de gagner du temps. Par ailleurs, l'information sur le site web est mise à jour en temps réel ; certains rapports se mettent à jour en temps réel, car connectés à la nouvelle base de données web. Des effets opposés selon les sous-processus sont vécus aussi au niveau de l'autonomie dans la gestion des rapports.

Tableau 4.36  
Logique de performance du SGD selon le service aux congrès

Effets du SGD	Description	Satisfaction DE en +/-	Indicateurs de performance en +/-
Automatisation	Rapport plus fiable, plus rapide, moins d'entrée de données	+ répond à nos besoins	
	Qualité SI : plus performant visuellement	+ Délai de réponse	
	Complexité interface pour les rapports : partie de programmation	- Fait un peu peur	
	Moins de facilité avec les rapports : plus de manœuvres	- Délai de réponse	
	Requêtes en nom partiel plus faciles	+ satisfait	
	Fiabilité des données : manque statut T2, qui légitime l'intervention des CSM, a disparu	- Légitime le service vis-à-vis du client	
	Navigation web plus lente, moins intuitive, pas facile, moins flexible, visuel restreint ; sauvegarde manuelle fréquente	- Délai de réponse	
	Besoin de soutien avec formation sur CRM web	- Perte autonomie, - Formation	
	Intégration manuelle des réservations de groupes : possibilités d'erreurs		- Satisfaction des clients
	Tâche éliminée et simplification de procédure : bloc de chambres et tarifs pour devis clients, rapport de pick-up	+ Satisfaction à venir + Efficacité accrue	
	Gestion manuelle des blocs de réservations, ajustements constants		# nuitées, # délégués, # groupes

*Effets de transformation.* Les CSM n'utilisent plus le SGD pour structurer leur journée, faire leurs suivis et envoyer leurs courriels. L'objectif d'un bureau sans papier semble difficile à atteindre. Le nouveau système est structuré afin d'habiller plusieurs personnes à générer des rapports.

*Satisfaction selon le service aux congrès.* Les gestionnaires du service aux congrès éprouvent de la difficulté à s'adapter à la nouvelle version web du CRM. Elles évitent de l'utiliser autant que possible pour planifier leur travail (R27 et 28). Tout comme pour le service des ventes affaires, les indicateurs de mesure de la performance du service aux congrès, qui sont en vigueur, ne captent pas cette perte d'efficacité, d'autonomie et de mobilisation des gestionnaires.

Tableau 4.36 (suite)  
Logique de performance du SGD selon le service aux congrès

Effets du SGD	Description	Satisfaction DE en +/-	Indicateurs de performance en +/-
Informationnel	Site web : recherche d'information pas évidente, catégories illogiques		
	Accès à l'information en temps réel	+ visibilité de ce qui s'en vient + Efficacité	
	Information à jour sur Site web	+ Bonnes sections	
	Information à jour pour les rapports Information plus détaillée et mieux traitée	+ précision	
	Qualité information : classement des groupes moins intuitif	- Efficacité	
	Autonomie + et – selon les rapports pour gestionnaires	+ et - efficacité	
	Amélioration de l'outil pour formater le rapport	Plus motivant	
	Perte d'accès à l'information des suivis fermés Perte d'information, car utilise moins	- N'aime pas la structure de la nouvelle version	
Transformation	Pas d'impression papier : gros challenge		
	Habilitation des employés	+ satisfaction coordonnatrice	

*Satisfaction selon le service aux congrès.* Les gestionnaires du service aux congrès éprouvent de la difficulté à s'adapter à la nouvelle version web du CRM. Elles évitent de l'utiliser autant que possible pour planifier leur travail (R27 et 28). Tout comme pour le service des ventes affaires, les indicateurs de mesure de la performance du service aux congrès, qui sont en vigueur, ne captent pas cette perte d'efficacité, d'autonomie et de mobilisation des gestionnaires.

*Indicateurs de performance des processus du service aux congrès.* La performance des gestionnaires du service aux congrès, les Conventions Services Manager (CSM), est mesurée par le degré de satisfaction de clients. Ce degré de satisfaction est compilé à partir d'une enquête de satisfaction post-congrès qui est menée par une firme externe

auprès des clients et des organisateurs de congrès<sup>49</sup> : elle porte sur l'ensemble de l'expérience de la destination y compris le service reçu des CSM. Cette évaluation est générale, certains facteurs hors du contrôle des CSM peuvent influencer la satisfaction du client. La répartition des tâches entre les CSM est réalisée selon le nombre de groupes, le nombre de nuitées ou le nombre de délégués. Toutefois, ce ne sont pas des indicateurs de performance utilisés pour évaluer les CSM.

#### *4.3.1.6. Conclusion sur la logique de performance selon les DE*

En conclusion, voici des éléments de réponses à la question de recherche principale<sup>50</sup>, en ce qui concerne les processus soutenus par le SGD pour les détenteurs d'enjeux internes. En comparant les logiques de performances entre elles, il est possible de constater ce qui suit : (1) les processus et les sous-processus exécutés par les différents groupes de détenteurs d'enjeux internes ne sont pas identiques ; (2) les effets du SGD sur ces processus et ses activités ne sont pas les mêmes entre les groupes de détenteurs d'enjeux ; ils diffèrent aussi au sein de chaque groupe de détenteurs d'enjeux internes ; (3) les niveaux de satisfaction des détenteurs d'enjeux internes diffèrent selon les services et aussi au sein d'un même groupe, selon les tâches exécutées ; (4) les indicateurs de performance utilisés par Tourisme Montréal diffèrent selon chaque service. Seuls les vendeurs internationaux et locaux loisirs et affaires partagent les mêmes.

*Effets du SGD.* Selon les répondants, les effets du SGD sur les processus n'ont que très peu d'impact sur les indicateurs de performance utilisés pour évaluer la performance des processus du service aux congrès (la satisfaction client) et peu d'impact pour

---

<sup>49</sup> Obtention d'un taux de satisfaction de 10/10 accordé par les planificateurs de congrès utilisateurs des services offerts par Tourisme Montréal (enquête menée par une firme externe). Site web visité le 4 juin 2015 <http://documents.tourisme-montreal.org/Montreal-Tourism/R-and-D/Statistics/FR/ra-2012-fr.pdf>, p. 17.

<sup>50</sup> Question principale de recherche : En quoi la logique de performance et les dimensions de la performance d'un SGD diffèrent selon les détenteurs d'enjeux concernés.

évaluer la performance de vendeurs des ventes affaires et du service de développement des comptes (# nuitées, # délégués, Taux de conversion).

Les effets du SGD affectent particulièrement les tâches des coordonnatrices. Cependant, leur activité n'est pas évaluée formellement par des indicateurs d'efficacité.

Pour le service de développement des comptes, les ventes affaires et le service aux congrès la logique de performance consiste à : (1) générer le plus d'actions de développement possible afin (2) d'obtenir un grand nombre des réservations potentielles, puis (3) de réaliser le plus de suivis afin de les convertir en réservations définitives et (4) de coordonner leur séjour à la satisfaction des clients. Le SGD soutient une plus grande efficacité et influence en partie la rapidité des réponses.

Il semble que les effets du SGD, associés à la structure de travail mise en place (rechercheurs et vendeurs), sont plus évidents sur un type d'indicateur de l'efficacité des vendeurs des ventes affaires et du développement des comptes : le nombre d'actions de développement ou le nombre de suivis. Selon ce groupe de personnes, les effets du SGD sur les indicateurs de performance sont positifs : un meilleur accès à distance accélère la transmission de l'information et le nombre d'actions de développement réalisées.

*Niveaux de satisfaction.* Les niveaux de satisfaction diffèrent au sein des trois groupes de détenteurs d'enjeux : les chercheurs et les vendeurs du service de développement des comptes se déclarent globalement satisfaits du SGD ; l'insatisfaction apparaît plutôt parmi les gestionnaires « Convention Service Managers » (CSM) du service aux congrès et les coordonnatrices des ventes affaires ; les gestionnaires (vendeurs) utilisent moins le SGD, sauf en déplacement et se déclarent satisfaits.

L'insatisfaction des coordonnatrices, qui réalisent la majorité de leurs activités avec le SGD, ne semble pas affecter les indicateurs de la performance des processus de ventes

affaires soit : les taux de conversion, le nombre de nuitées, le nombre de groupes, le nombre de délégués, etc. La gestion des coûts d'opération est effectuée plutôt à partir du nombre de postes qu'en fonction d'indicateurs formels de temps pris par processus. Dans le cadre de cette démarche d'évaluation de la performance du SGD, il semble parfois difficile de lier directement les effets du système sur les processus aux indicateurs de performance de ces processus. La part de l'individu dans l'atteinte des objectifs de performance (#nuitées, Ventes \$, etc.) est importante dans une industrie de service. La dimension satisfaction des détenteurs d'enjeux, qui fait partie de la logique de performance, complète la démarche d'évaluation de manière utile et informative.

#### **4.3.2. Logique de performance du SGD selon les détenteurs d'enjeux externes**

Cette section débute avec la logique de performance des hôtels, elle se poursuit avec celle des attrait (les musées) et se termine avec celle de l'agence de voyages réceptive. Selon notre cadre théorique, les dimensions de la logique de performance des détenteurs d'enjeux externes sont : (1) les effets du SGD sur les processus qu'ils exécutent, (2) les attentes ou besoins des détenteurs d'enjeux vis-à-vis du SGD et (3) leur satisfaction.

##### *4.3.2.1. Logique de performance du SGD selon les hôtels*

Les hôtels de congrès appartenant à un groupe hôtelier exécutent le plus grand nombre de processus en lien avec Tourisme Montréal, ensuite vient l'hôtel boutique indépendant, l'hôtel longs séjours et le gîte touristique. En raison de leur taille, les gîtes touristiques n'utilisent pas du tout les services de réservations individuelles et encore moins celles de groupe. Les services reçus sont plutôt du réseautage, de l'information

et de la formation. Le Tableau 4.37 présente une synthèse de la logique de performance selon les hôtels.

*Effets d'automatisation.* Les hôtels de congrès appartenant à un groupe hôtelier sont habitués à ce que les « market manager des sites intermédiaires s'occupent de mettre sur pied l'extranet » pour eux (R9 et 10). « Avec Tourisme Montréal, la relation n'est pas la même, c'est l'hôtelier qui travaille » (R9). L'extranet de Tourisme Montréal, qui offre la fonction de réservation « ReservIT », comporte de nombreuses étapes et n'est pas apprécié des hôteliers : l'écran n'est pas clair, la gestion des dates diffère des autres systèmes de réservations (R10). Ce système doit être géré manuellement et il n'est pas compatible avec les logiciels de gestion des revenus avec lesquels les hôteliers modifient leurs tarifs et leurs disponibilités : les changements doivent être entrés manuellement et cela prend plus de temps. Ce n'est pas un système convivial (R9). L'automatisation de ce processus n'est pas efficiente et génère quelques difficultés au niveau de la formation de la main-d'œuvre aux hôteliers. Il n'y a pas d'effets du SGD sur les réservations individuelles pour l'hôtel longs séjours, car les ventes loisirs et les ventes affaires ne lui offrent pas de soutien sur son marché particulier.

Les utilisateurs trouvent que l'accès à l'espace membre est complexe en raison des multiples mots de passe et la navigation n'est pas intuitive ; d'autres le trouvent informatif et facile à naviguer. La photothèque est un outil apprécié. L'automatisation future du processus des demandes de devis pour les réservations de groupe est accueillie avec intérêt. Les hôtels boutiques recopient manuellement le calendrier des événements dans leur propre système de gestion informatisé.

Tableau 4.37  
Logique de performance du SGD selon les hôtels

Effets SGD	Description	Attentes	Satisfaction +/-
Automation ou non-automation	<b>Mise à jour fiche</b> : facile	Extranet : faire du réseautage	+ satisfaisant
	<b>Extranet et site Web</b> : navigation intuitive, catégories claires, bien réparties (sauf hôtel long séjour et H. congrès : Site Web non convivial)	Améliorer qualité SI : Plus faciles à utiliser Requêtes plus flexibles	Excellente e-campagne affaires et site web excellente visibilité
	<b>Réservation individuelle</b> : complexité interface, beaucoup d'étapes, interface non fiable pour tarifs, long, pas clair ; pas nécessaires pour le gîte	<b>Pas besoin d'aide avec les transactions seulement promotion</b>	- satisfaisant
	<b>Réservation individuelle</b> : Non-intégration des données avec CRS des hôtels : entrée manuelle dans PMS hôtels	Pas le rôle d'un OGD Besoin de plus de promotion	- satisfaisant
	<b>Photothèque</b>		Classement clair, facile à utiliser
	<b>Non-intégration des données</b> : calendrier évènements entrée manuelle dans PMS	Display et format travaillable, intégrable	- satisfaisant
	<b>Pas d'efficience</b> : <b>Réservation groupe</b> , pickup manuel, pas d'accès automatique ; entrée manuelle dans PMS hôtels	<b>Extranet</b> : un seul endroit pour toutes les demandes Automatiser pick-up report groupes <b>Automatiser ventes et réservations de groupes</b> via Extranet = un gros plus attendu	Attente avec intérêt À venir, attente avec intérêt
	<b>Calendrier congrès</b>		+ satisfaisant
Informationnel	<b>Qualité information</b> : <b>Site web et Extranet</b> Contenus pertinents, beaucoup d'information Manque information longs séjours	Extranet par marché 5 étoiles de luxe : promotion difficile	+ satisfaisant
	<b>Autonomie</b> : mise à jour fiche membre		
	<b>Qualité information</b> : Infolettre informative et trop longue	<b>Améliorer les communications</b> : fil de nouvelles concis, rapide, digeste, court	Nouvelles pertinentes
	<b>Qualité information</b> : Statistiques trop génériques	<b>Améliorer qualité information</b> : statistiques plus spécifiques	
	<b>Calendrier événement</b> : Listes non personnalisables	Contenu flexible et modulable	



Tableau 4.37 (suite)  
Logique de performance du SGD selon les hôtels

Effets SGD	Description	Attentes	Satisfaction +/-
Transformation	<b>Complexité accrue des tâches : Réservations individuelles</b> par courriels : processus manuel, plus complexe, compétence manque, 24h/24h	<b>Lien vers centrale de réservation ou site web de l'hôtel</b> ; pas de transaction, seulement la promotion	
	<b>Changement de processus</b> : réservations individuelles à une seule adresse courriel		
		<b>Besoin de réseautage</b> électronique	+ satisfait du réseautage en personne
		<b>Promotion</b> : Extranet pour promouvoir le restaurant d'hôtel	
		<b>Promotion</b> : Soutien ventes loisirs : plus de visibilité et Marché de Luxe	
		<b>Besoin de formation sur Extranet et médias sociaux</b>	+ satisfaisant

*Effets d'information.* La recherche d'information sur le site Web de Tourisme Montréal pourrait être plus conviviale. La liste des congrès à venir est difficile à trouver sur l'extranet pour l'hôtel long séjour. La liste des événements est un document PDF de 67 pages qui ne peut pas être formaté selon les besoins particuliers de chaque hôtel. Les statistiques produites par Tourisme Montréal sont jugées trop génériques pour être utiles. Certains hôteliers trouvent qu'il y a trop d'espace pour les membres, ce qui crée une surcharge d'information pas toujours pertinente (R11). Les infolettres ne répondent pas aux besoins de l'hôtel long séjour.

Les hôtels boutiques n'ont pas le temps ni la main-d'œuvre pour exploiter l'information disponible sur l'extranet ou reçue par courriel. Les hôtels à longs séjours ne reçoivent pas d'information pertinente en lien avec leurs besoins spécifiques ; toutefois, ils ont besoin de soutien avec les médias sociaux, l'innovation et au plan commercial. Les gîtes touristiques ont accès à plus d'information qu'ils n'en utilisent.

*Effets de transformation.* Le processus de réservations individuelles (via ReservIT) devient manuel et plus complexe. Il en est de même pour la gestion manuelle des blocs de chambres pour les groupes et pour le pick-up report. Les hôtels à longs séjours n'expérimentent aucun effet de transformation. À l'inverse, les hôtels de congrès sont confrontés à un manque de compétences 24h/24h pour gérer les étapes manuelles du processus de réservations individuelles. Les différents types d'hôtels vivent peu d'effets de transformation de leurs processus internes.

*Attentes et satisfaction selon les hôtels.* La majorité des hôtels appartenant à un groupe hôtelier préféreraient que Tourisme Montréal redirige les réservations vers leur site internet et leur centrale de réservation (R10). Ils n'attendent pas de soutien de Tourisme Montréal au niveau transactionnel, car c'est le rôle du siège social du groupe hôtelier. L'interruption du service de réservations individuelles peu de temps après les entrevues ne dérange donc pas du tout ces hôteliers, cela leur simplifie la tâche. Les hôtels à longs séjours et les gîtes touristiques n'utilisent pas le SGD pour effectuer des réservations. Les hôtels souhaitent vendre les forfaits directement sur leur propre site web, indépendamment de leur centrale de réservation, afin de pouvoir appliquer des restrictions de tarifs et d'inventaires localement.

Les hôtels boutiques souhaitent pouvoir consulter toutes les occasions d'affaires reçues via Extranet au même endroit.

Les hôteliers aimeraient pouvoir envoyer des courriels à tous les membres à partir de l'extranet et profiter ainsi davantage du réseautage que peut offrir Tourisme Montréal. L'extranet pourrait être structuré par marché et permettre à l'hôtelier de contacter directement la personne responsable de chaque marché.

Les membres sont nombreux et chacun aimerait un peu plus de visibilité sur le site. Le gîte est prêt à payer un prix raisonnable pour l'obtenir, car la rentabilité et la saisonnalité sont des préoccupations. Il souhaite améliorer ainsi son taux d'occupation

à l'année. Les gros hôtels aimeraient pouvoir faire la promotion de leurs restaurants via l'extranet avec une fiche de membre adaptée.

Des besoins spécifiques émergent : les hôtels qui ciblent le marché des longs séjours demandent un soutien commercial et technologique de Tourisme Montréal. Les gîtes touristiques visent essentiellement la crédibilité, la visibilité et un soutien général au niveau de la formation. La connectivité n'est pas un enjeu pour eux.

Le tableau à l'Annexe S effectue une synthèse des effets du SGD tels que vécus par chacune des catégories de membres hôteliers. Le symbole « ✓ » indique un effet identique à celui décrit dans la première colonne. Le symbole « ? » signale que les répondants n'ont pas commenté cet aspect. Le symbole « – » signifie que cette catégorie de membres n'utilise pas cette fonctionnalité du SGD et qu'il n'y a aucun effet. Il est intéressant de noter qu'il n'y a pas de différence marquante sur le plan des attentes en ce qui concerne le processus de réservations individuelles.

#### *4.3.2.2. Logique de performance du SGD selon les musées*

Le Tableau 4.38 présente une synthèse de la logique de performance des musées. Les musées réalisent moins de tâches en lien avec Tourisme Montréal. Ils peuvent recevoir de réservations de groupe occasionnellement, mais la plupart du temps, il s'agit de promouvoir un événement sur le calendrier ou une activité et de relations avec les médias. La visibilité sur le site web est un atout et les musées, tout comme les hôteliers, souhaiteraient l'améliorer. La possibilité de réseautage au sein des membres de Tourisme Montréal les intéresse, mais les outils technologiques de Tourisme Montréal ne leur permettent pas de filtrer les contacts de façon pointue. Ils ne peuvent donc pas en profiter comme ils le souhaiteraient. Le temps et l'efficacité sont des enjeux importants pour les musées : ils préféreraient recevoir les nouvelles de Tourisme Montréal sous forme d'alertes ou de fils de nouvelles, plutôt que d'Infolettres longues

à consulter. Le format de la fiche membre sur l'Extranet induit de la confusion lorsqu'il s'agit de mettre à jour ou de créer des activités promotionnelles.

Tableau 4.38  
Logique de performance du SGD selon les musées

Effets du SGD	Description	Attentes	Satisfaction +/-
Automation	Mise à jour fiche membre : confusion au niveau de la structure ; capacité insuffisante pour les contenus; longue entrée de données	Fiche : copier-coller de ma page d'information et descriptifs des champs	+/- satisfait avec le processus de mise à jour et la visibilité obtenue
	Site Web : navigation non intuitive	Plus de visibilité	
Informationnel	Site web : beaucoup d'information Format de la liste des membres confus, non flexible, filtres inopérants	Liste prête à imprimer	+/- satisfaits avec l'information, car pas le temps de la consulter
	Infolettre : intéressante, longue à consulter	Plus grande promotion Extranet ; envoyer l'information sous forme d'alertes.	Apprécie beaucoup relations de presse

Les musées n'expérimentent pas d'effet de transformation au niveau de leurs processus.

#### 4.3.2.3. Logique de performance du SGD selon les agences réceptives

Le Tableau 4.39 présente une synthèse de la logique de performance selon l'agence réceptive. L'agence réceptive utilise peu de processus en lien avec le système de gestion de Tourisme Montréal. Elle aimerait que les listes des congrès à venir soient mises à jour beaucoup plus régulièrement et qu'elles soient plus complètes en incluant le nom des contacts ainsi que quelques détails sur les expositions ou symposiums à organiser. L'agence réceptive partage les attentes formulées par tous les autres groupes de membres en ce qui concerne la flexibilité, la possibilité de retravailler le calendrier d'événements et le manque de convivialité de la navigation sur le site web de Tourisme Montréal. Grâce à l'extranet, elle aimerait recevoir plus régulièrement des

informations, à jour, sur les campagnes affaires et sur le statut des groupes à venir. Cette automatisation du processus de communication pourrait aussi alléger sa tâche, car l'agence appelle Tourisme Montréal au téléphone plusieurs fois par jour pour connaître les changements de statuts des groupes à venir.

Tableau 4.39  
Logique de performance du SGD selon les agences réceptives

Effets du SGD	Description	Attentes	Satisfaction +/-
Automation / non automation	Gestion des contacts Extranet peu claire	Plus de clarté	
	Site web non convivial, lent, navigation difficile	Plus intuitif, avec des messages du système	- Insatisfait
Informationnel	Information pas à jour et incomplète	Mise à jour Extranet sur campagnes affaires et liste des congrès, plus régulière et information plus complète, éviterait des appels et des courriels	+ satisfait, car pose des questions par téléphone
	Changements horaires campagnes affaires non communiqués		
	Format non convivial	Flexibilité, information modulable par marché	

Il semble y avoir de la confusion au niveau des communications courriels entre Tourisme Montréal et l'agence réceptive : la personne contactée au sein de l'agence réceptive change selon le service de Tourisme Montréal qui effectue les envois et non pas en fonction des besoins des différents services de l'agence réceptive : une communication via extranet serait plus efficace. Les agences réceptives n'expérimentent aucun effet de transformation.

#### 4.3.2.4. Conclusion sur la logique de performance du SGD

En conclusion, l'étude de la logique de performance par groupe de détenteurs d'enjeux permet de vérifier que les points suivants :

- Les effets d'automation ont un impact sur la performance de processus différent et sont plus importants pour les détenteurs d'enjeux internes que pour les détenteurs d'enjeux externes. Malgré leur insatisfaction, les détenteurs d'enjeux

externes utilisent l'Extranet et la réservation individuelle pour soutenir les actions de Tourisme Montréal et au nom de leur relation avec l'organisme.

- Les effets informationnels sont divers selon les groupes de détenteurs d'enjeux.
- Les effets de transformation n'existent pas pour les musées ni pour l'agence réceptive.
- L'automatisation des devis de groupes via Extranet est souhaitée par les hôtels et également par les détenteurs d'enjeux internes.
- Les attentes peuvent toutefois être différentes selon les groupes de détenteurs d'enjeux, car elles portent rarement sur les mêmes processus ; elles sont plus nombreuses pour les détenteurs d'enjeux internes.
- Le niveau de satisfaction des détenteurs d'enjeux est en lien avec l'effet du SGD sur l'efficacité des sous-processus et avec les attentes des utilisateurs. Certains critères de satisfaction sont communs à tous les groupes : facilité d'utilisation, navigation conviviale, catégories et structure claires, information à jour.
- Peu d'indicateurs de performance des processus de l'OGD semblent directement affectés par les effets du SGD, à part les indicateurs proches de l'utilisation efficiente des ressources temps et de main-d'œuvre tels que le nombre d'actions de développements, le nombre de suivis et, jusqu'à un certain point, la satisfaction des clients et des membres. L'utilisation du SGD par les DE externes a un effet sur l'utilisation efficiente des ressources temps et main-d'œuvre lorsque des processus sont externalisés vers eux : c'est le cas de la mise à jour de la fiche membre pour la réalisation du guide touristique. Il n'y a pas d'autres exemples.

La présentation des composantes de la logique de performance de chaque cas imbriqué a permis de mettre en évidence les différences et les similitudes entre les différents groupes de détenteurs d'enjeux. Elle a également permis de lister les indicateurs qui vont composer les dimensions de l'outil d'évaluation du système de gestion de Tourisme Montréal. En cela, nous avons répondu à la question de recherche « En quoi

la logique de performance et les dimensions de la performance d'un SGD diffèrent selon le détenteur d'enjeux concerné? ».

#### **4.3.3. Outil d'évaluation de la performance d'un SGD**

La Figure 4.2 représente l'outil d'évaluation de la performance de Tourisme Montréal. Cet outil intègre les différentes logiques de performance dans un seul et même outil et en cela répond à la question de recherche « Comment intégrer ces logiques et dimensions dans une démarche d'évaluation de la performance d'un SGD? ». Cet outil évalue l'effet du SGD sur les processus opérationnels et de gestion utilisés par les différents détenteurs d'enjeux. Les effets du SGD pour l'organisme de gestion de la destination sont regroupés en effets d'automatisation, d'information et de transformation. Les principaux effets d'automatisation consistent principalement à augmenter l'efficacité et la fiabilité des processus ainsi que l'accès à l'information. Les principaux effets d'information permettent d'obtenir une information pertinente, de qualité, plus complète, mieux traitée malgré le volume d'information qui grossit. Cela a pour effet de procurer une certaine autonomie aux détenteurs d'enjeux internes. Finalement, les effets de transformation permettent de réaliser de nouveaux processus (gestion de la relation sociale avec les organisateurs de congrès); augmentent l'efficacité et l'efficacité et habilitent les détenteurs d'enjeux internes. Les détenteurs d'enjeux sont plus à même de réagir en temps réel.

Les indicateurs de la performance des processus organisationnels se répartissent entre :

- (1) des indicateurs marketing, e-marketing et médias (nombre de visiteurs, pages vues, taux de clics et taux de conversions, nombre d'abonnés infolettre, valeur médiatique);
- (2) des indicateurs de l'intensité de l'activité de développement des comptes (nombre d'activités de développement, de suivis, de visites de repérages, de foires);
- (3) des indicateurs des activités de ventes (nombre de devis de groupes proposés, de nuitées, de délégués, taux de conversion, etc.);
- (4) des indicateurs de l'activité du service aux membres (nombre de nouveaux membres, de membres perdus et du taux de rétention);

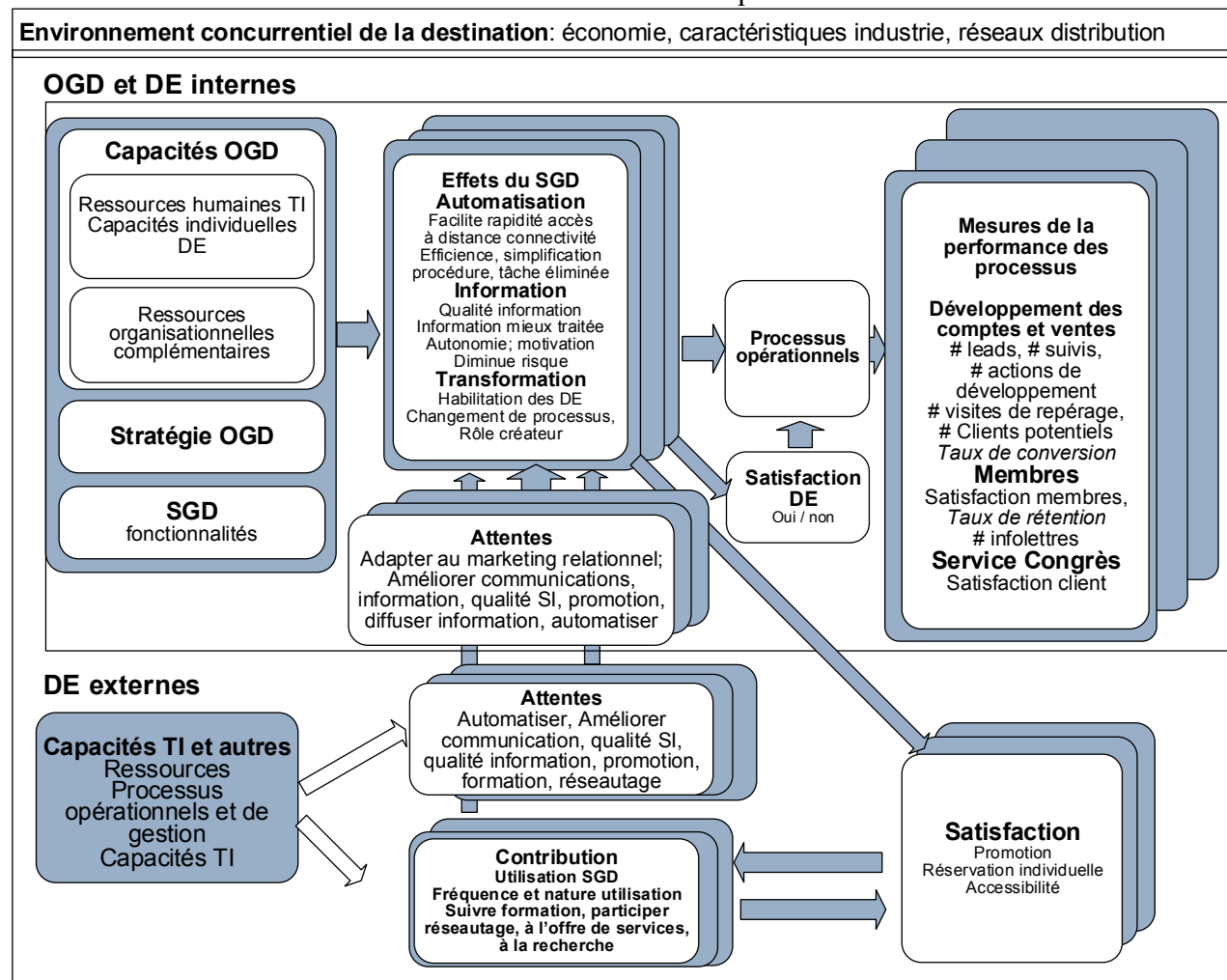
nombre de visites extranet des frais de transactions et de cotisations collectés auprès des DE externes). Les seuls qui sont affectés par les effets du SGD sont : le nombre d'actions de développements, le nombre de suivis et, jusqu'à un certain point, la satisfaction des clients et celle des membres.

Les dimensions qui concernent les détenteurs d'enjeux externes sont leurs attentes, leur satisfaction et leurs contributions dont la première est d'utiliser le SGD. Elles se retrouvent à l'Annexe B, surlignées en gris dans le tableau de l'arborescence des codes.

Les dimensions de l'outil d'évaluation de la performance d'un SGD sont génériques ainsi que la démarche utilisée dans cette recherche. Les indicateurs sont spécifiques à chaque destination en fonction des processus soutenus.



Figure 4.2  
Dimensions de l'outil d'évaluation de la performance d'un SGD



#### 4.4. AUTRES RÉSULTATS INTÉRESSANTS

##### 4.4.1. Effets transformationnels des médias sociaux

Les effets transformationnels exposés ici ne sont pas induits directement par le SGD, mais plutôt par l'utilisation des médias sociaux (Tableau 4.40). Cette utilisation grandissante des médias sociaux par les touristes ainsi que la génération de contenus par les consommateurs qui en résulte ont un impact important sur la conduite des processus de marketing de Tourisme Montréal. Voilà pourquoi nous avons trouvé intéressant, bien que hors de notre sujet de recherche, de retranscrire les commentaires collectés à cet effet.

Ces effets transformationnels ont été nommés par les vice-présidents recherche et marketing ainsi que par la direction des médias sociaux. Ces effets témoignent d'une perte de contrôle de Tourisme Montréal sur les contenus qui sont maintenant générés soit par les clients, soit par les employés de l'organisme. Dans les deux cas, la complexité de gestion est accrue et provoque une remise en cause de son rôle fondamental de créateur de l'image de la destination.

La place des médias sociaux modifie la nature des relations de Tourisme Montréal avec ses partenaires et ses membres : la fréquence des contacts est accrue, le rôle de formateur est en demande et les membres deviennent des « ambassadeurs de la destination » sur les médias sociaux au même titre que les employés de Tourisme Montréal (R6).

Ces changements technologiques posent le défi de trouver des indicateurs de performance inclusifs et significatifs, alors que les médias utilisés changent rapidement (R4).

Tableau 4.40  
Effets transformationnels de l'utilisation des médias sociaux

Effets des médias sociaux et CGU	Extraits de verbatim
<b>Complexité MS</b>	Je conseille à mes collègues, « vous allez au restaurant, mettez-le sur les réseaux sociaux. Ils font de la géolocalisation, ils se prennent au jeu, ils aiment ça, ils ont leurs réseaux. Chacun a sa voix, à la fois personnelle et professionnelle, c'est un peu plus complexe à gérer.
<b>Perte de contrôle sur les contenus</b>	La métamorphose des OGD, c'est le grand changement du web 2.0. La pertinence même des OGD est remise en question aux États-Unis : on ne contrôle plus le message vis-à-vis des consommateurs [...] on a juste l'information.
<b>Relations avec MS</b>	On va se faire des statuts, sur : « Est-ce que le ton est positif actuellement à Montréal ? Est-ce qu'on voit une augmentation des commentaires négatifs ? Est-ce qu'on partage ça ? » On est beaucoup plus près de nos partenaires, je ne dirai pas uniquement grâce à la technologie, mais ça nous donne un avantage en fait, qu'on n'avait pas avant
<b>Formation MS</b>	Le virage média social, ce n'est pas juste Tourisme Montréal, les 80 employés sont les premiers ambassadeurs, mais nos 850 membres sont les deuxièmes ambassadeurs
<b>Défi de l'indicateur</b>	Pour le web, pendant 2 ans on n'avait pas d'outils de mesure, puis on a eu des clics. C'est la même chose, les nouvelles choses arrivent plus vite encore. D'où le défi de l'indicateur

#### 4.4.2. Indicateurs de performance de la présence sur les médias sociaux

Les indicateurs de performance de l'utilisation des médias sociaux ne concernent pas le SGD (Tableau 4.41). La plupart des indicateurs mentionnés par les vice-présidents visent à mesurer la performance de Tourisme Montréal sur les réseaux sociaux : le taux d'engagement des abonnés Twitter, Facebook et autres ; la pertinence des contenus affichés ; le nombre de ces contenus qui ont été partagés par les fans. L'objectif est d'augmenter la mesure de l'influence sociale telle que définie et « mesurée par le Klout » (R4). Les scores Klout sont un classement compris entre 0 et 100<sup>51</sup>.

<sup>51</sup> Il s'agit d'une application mobile et d'un site Web qui mesure l'influence en ligne des utilisateurs. Klout dérive ses scores en intégrant l'activité d'un utilisateur parmi un certain nombre d'applications de médias sociaux telles que Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn, Instagram et Wikipedia pour développer un score global. Il mesure la taille du réseau de médias sociaux d'un utilisateur et établit une corrélation entre l'activité et le contenu publié afin de mesurer la manière dont d'autres utilisateurs interagissent avec ce contenu. Information saisie le 12 juin 2019 de <https://www.launchdigitalmarketing.com/what-is-your-klout-score/>

Tableau 4.41  
Indicateurs de performance de la présence sur les réseaux sociaux par Tourisme  
Montréal

Médias sociaux	
Dimension médias sociaux	# J'aime
	# de suiveurs, # abonnés Twitter, Facebook
	# photos sur Instagram
	# de commentaires
	# de partages
	Monitoring personnel
	Usage outils médias sociaux selon fonction
	# vues YouTube
	# Hashtags, # utilisations de mots clés
	Taux d'engagement

Les indicateurs de la performance des médias sociaux surlignés en gris ont été rapportés dans le rapport annuel comme indicateurs de la performance de l'OGD en 2013. Le processus « médias sociaux » vise à inspirer et activer les participants des concours, les visiteurs du site web et des blogues ainsi que les suiveurs sur les réseaux sociaux. Ils ont également pour objectif d'amplifier la notoriété de Tourisme Montréal par ses outils sociaux. Pour cela, ils vont faire parler les fans et mesurer le nombre de mentions, de commentaires, de partages (R6). Le lien avec les indicateurs de mesures de la performance du service des ventes n'apparaît pas dans les tableaux de bord utilisés :

Les médias sociaux ne peuvent pas être responsables d'objectifs de ventes. L'achat, le booking, c'est séparé, ça représente 20 % des efforts, 80 % est dans le *Know me, Love me* (R6).

L'impact de la génération de contenu sur les plateformes sociales est mesuré également par le référencement du site web sur les moteurs de recherche (R6).

#### 4.5. CONCLUSION DE LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

La présentation des résultats a permis de répondre aux trois questions principales et aux douze sous-questions de recherche en présentant un outil d'évaluation de la performance d'un SGD qui prend en compte à la fois des utilisateurs internes à l'OGD et des utilisateurs volontaires membres de l'OGD, les DE externes. Cet outil est

construit à partir des attentes et des besoins des DE ainsi que de leur contribution vis-à-vis du SGD : ce sont des composantes du prisme de la performance (Neely *et al.*, 2002).

Pour les DE externes, le répondant est celui qui contrôle l'utilisation qui est faite du SGD par l'entreprise membre de Tourisme Montréal. Les « perceptions du répondant » (ses attentes et son niveau de satisfaction ainsi que les bénéfices qu'il retire de l'utilisation du SGD au besoin) représentent la position de l'entreprise participante. Dans un seul cas, nous avons eu deux répondants pour une même entreprise et les deux se sont prononcés chacun pour les processus qu'ils utilisaient : il n'y avait pas de contradiction dans leurs témoignages.

De leur côté, les employés de l'OGD se sont prononcés chacun sur les processus (fonctionnalités du SGD) qu'ils utilisent. Des niveaux de satisfaction mitigés témoignent de l'importance de lier la satisfaction des employés aux processus concernés comme dans le modèle processuel qui a inspiré les unités d'analyse retenues (Melville *et al.*, 2004).

Les effets du SGD sur les processus rapportés par les répondants, selon les processus qu'ils utilisent, ont été ensuite cumulés dans les matrices récapitulatives en mots et en fréquence. Les effets d'automatisation, d'information et de transformation sur les processus créent la satisfaction ou l'insatisfaction des répondants et une amélioration (ou pas) de la performance des processus (Neely *et al.*, 2002). Nous avons constaté, dans le cas de Tourisme Montréal, que ces effets d'automatisation, d'information et de transformation des processus ont eu peu d'impact sur les mesures de performances utilisées au niveau des processus, car les indicateurs utilisés ne dépendent pas de l'amélioration du ratio temps/processus, par exemple. Ainsi, le lien entre l'amélioration des processus et la performance de l'OGD n'est pas capté par les indicateurs de performance utilisés.

## **CINQUIÈME CHAPITRE LA DISCUSSION**

Le chapitre cinq est consacré à la discussion des résultats et il renferme quatre parties. La première partie rappelle la problématique managériale à l'origine de notre recherche et fait ressortir les contributions théoriques et les contributions managériales. La seconde partie présente les limites qui relativisent la portée des résultats. La troisième partie expose des avenues de recherche liées à la problématique abordée dans notre thèse. La conclusion générale termine le chapitre en quatrième partie.

### **5.1. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES DE LA RECHERCHE**

Avant de présenter les principales contributions de la recherche, voici un rappel de la problématique de gestion à l'origine de notre recherche. Dans le monde, un nombre croissant d'OGD utilisent un SGD comme outil stratégique pour promouvoir et distribuer des produits touristiques sur le web. Des intermédiaires privés offrent des services sophistiqués de distribution aux intervenants touristiques et raflent au passage une part importante de la marge bénéficiaire de ces derniers. Dans un contexte où les investissements requis pour faire évoluer les SGD sont importants et que les sources de financement publiques et privées se raréfient, la question de gestion suivante a été formulée : comment aider les gestionnaires des destinations touristiques à gérer la performance d'un système de gestion de la destination (SGD) en tenant compte de l'atteinte des objectifs des détenteurs d'enjeux ?

Pour étudier cette problématique, une revue de la littérature a été effectuée sur l'évaluation de la performance des systèmes d'information en général ainsi que sur l'évaluation de la performance des systèmes d'information organisationnels (SIIO), des places d'affaires électroniques (PAE) et des SGD en particulier. Puis, selon la perspective de la théorie des détenteurs d'enjeux et jusqu'à un certain point de la théorie des ressources, nous avons élaboré un cadre théorique portant sur l'évaluation de la

performance des SGD. Ce cadre a permis de formuler les questions de recherches suivantes : « Comment évaluer un SGD ? En quoi la logique de performance et les dimensions de la performance d'un SGD diffèrent selon le détenteur d'enjeux (DE) concerné ? Comment intégrer ces logiques et dimensions dans une démarche d'évaluation de la performance d'un SGD ? ».

Pour répondre à ces questions de recherche, l'impact du SGD sur la performance des processus de Tourisme Montréal a été évalué. Le choix de Tourisme Montréal s'est imposé naturellement du fait de l'importance de premier plan de la métropole dans l'industrie touristique québécoise et de son rôle de pionnier en matière d'utilisation des technologies. Cette évaluation a été menée à partir d'un cadre conceptuel appartenant à la discipline des systèmes d'information et, plus précisément, en ayant recours à un modèle processuel de l'évaluation de la performance des systèmes inter organisationnels (Melville *et al.*, 2004) associé à un modèle d'évaluation de la performance organisationnelle (Neely *et al.*, 2002). Voici un rappel de la démarche suivie pour élaborer le cadre conceptuel de notre recherche :

- Utilisation d'un modèle processuel d'évaluation des SI associé à la méthode d'évaluation du prisme de la performance (Neely *et al.*, 2002) qui permet d'évaluer l'impact du SGD sur les processus de l'organisation, grâce aux Effets du système d'information tirés du modèle de Mooney *et al.* (2001) ainsi que des modèles d'Uwizemungu et Raymond (2010) et de Melville *et al.* (2004). Cela a permis d'établir un lien entre les effets du système d'information sur les processus opérationnels et de gestion puis entre l'amélioration des processus et la satisfaction des DE internes et externes et, ensuite, l'amélioration potentielle des indicateurs de la performance de ces processus ;
- Utilisation des composantes Ressources SI (technologies, systèmes d'information et ressources humaines) et des Ressources organisationnelles complémentaires, à l'origine de la création de valeur des SI décrites dans le modèle de Melville *et al.* (2004) pour décrire le contenu de la composante Capacités du modèle de Neely *et al.* (2002) ;
- Utilisation des variables du contexte organisationnel et deux caractéristiques individuelles (expérience et formation de l'individu) du modèle de Sabherwal *et al.* (2006) pour décrire également le contenu de la composante Capacités du

modèle de Neely *et al.* (2002) et faire cohabiter dans cette composante des variables organisationnelles et individuelles.

- Utilisation de la caractéristique individuelle participation de l'utilisateur ainsi que la variable utilisation du système d'information dans le modèle de Sabherwal *et al.* (2006) pour décrire le contenu de la composante Contributions des détenteurs d'enjeux du modèle de Neely *et al.* (2002), particulièrement dans le cas des détenteurs d'enjeux externes.

Dans les prochaines sections, les contributions théoriques et managériales de la recherche sont exposées. La première section aborde les contributions théoriques de la recherche. La deuxième section rend compte des contributions et implications managériales de la recherche. Elle formalise la méthodologie d'évaluation de la performance des SGD qui ressort de cette recherche et décrit comment elle peut être appliquée.

#### **5.1.1. Contributions théoriques**

Dans le domaine des systèmes d'information, plusieurs recherches se sont intéressées à la performance des systèmes d'information inter organisationnels (SIIO), des places d'affaires électroniques ainsi qu'à la performance des systèmes d'information internes à une organisation. Toutefois, à la connaissance de la chercheuse, aucune recherche n'a porté sur la performance d'un SIIO à la fois du point de vue de ses détenteurs d'enjeux (DE) internes et de ses DE externes. Dans le cadre instrumental de la théorie des détenteurs d'enjeux, en s'appuyant sur un modèle processuel d'évaluation de la performance des SI, associé à une méthode d'évaluation de la performance organisationnelle, le prisme de la performance (Neely *et al.*, 2002), le modèle de cette recherche permet d'évaluer la performance d'un SIIO sur les processus opérationnels et de gestion de l'organisation instigatrice en tenant compte de la satisfaction et de la contribution des DE internes et externes.

La contribution théorique de cet outil d'évaluation de l'impact des SGD sur la performance des processus de l'OGD comporte quatre points. Le premier point



consiste à établir un lien entre les effets du SGD sur les processus et les indicateurs de performance de ces processus dans un contexte inter organisationnel. Le second point montre comment cette recherche permet d'éviter les biais d'ancrage d'une évaluation ex post. Le troisième point souligne les aspects multidimensionnel et contextuels des indicateurs de la performance utilisés. Le quatrième point indique que la composante Contribution intègre des notions d'utilisation volontaire et d'utilisation obligatoire, par de multiples détenteurs d'enjeux.

#### *5.1.1.1. Établissement d'un lien entre les effets TI et les indicateurs de performance des processus dans un contexte inter organisationnel*

Premièrement, la méthode d'évaluation de l'effet des SGD sur la performance des processus de l'OGD que nous proposons laisse supposer l'existence d'un lien entre les indicateurs de performance des processus opérationnels et les effets du système sur ces processus, le tout dans un contexte inter organisationnel : ce lien est le résultat d'une démarche exploratoire et il devra être testé dans le futur. Pour le mettre en évidence, nous avons observé les effets du SGD sur les processus de l'OGD (inspiré de Uwizeyemungu, 2008). En évaluant seulement les effets du système d'information sur les processus et non pas l'impact des systèmes d'information directement sur la performance des organisations, la démarche évite l'influence de variables exogènes qui influencent la performance de l'organisme.

L'intégration dans le prisme de la performance des organisations de Neely *et al.* (2002), de la composante Effets du SI sur les processus de l'organisation, tirée du modèle de Uwizeyemungu et Raymond (2010), tente d'établir un lien entre les effets SI et les indicateurs de performance des processus soutenus par le système d'information dans un contexte inter organisationnel comptant plusieurs DE. Uwizeyemungu (2008) et Uwizeyemungu et Raymond (2010) ont établi pour la première fois ce lien de manière claire et non fortuite (Uwizeyemungu, 2008, p. 288) dans le cadre d'une seule organisation.

Cette étude confirme que les « effets des TI sur les processus ne correspondent pas nécessairement aux indicateurs de performance dont se servent les gestionnaires de ces processus. » (Uwizeyemungu, 2008, p. 288). Les résultats montrent que l'OGD n'évalue pas la performance de certains sous-processus soutenus par le SGD et que ces effets n'ont parfois aucun impact direct sur les mesures de performance des processus de l'OGD.

Cependant, les effets TI d'automatisation, par exemple, permettent une réduction du temps consacré à réaliser un processus et occasionnent des réductions de coût/processus. Dans un contexte où la littérature témoigne des difficultés à expliquer l'effet des SIIO pour les organisations participantes, notre recherche permet d'identifier et de définir des dimensions pertinentes : les effets du SIIO et les attentes, la satisfaction et la contribution des utilisateurs. Il faut noter que, dans le cas du logiciel récemment installé dans le service des ventes Affaires, des effets contraires ont été rencontrés.

Il est difficile de mesurer l'impact des systèmes d'information directement sur la performance organisationnelle en raison des multiples facteurs qui déterminent cette performance (Raymond, 2002). La démarche de notre recherche évite cette difficulté en n'évaluant que les effets du système d'information sur la performance des processus et sur la satisfaction des utilisateurs à travers le prisme de la performance.

#### *5.1.1.2. Biais d'ancrage des évaluations ex post*

Deuxièmement, la démarche proposée permet d'éviter les biais d'ancrage d'une évaluation ex post qui vise à définir le niveau de performance des systèmes d'information en lien avec les objectifs poursuivis par l'organisation (Ballantine, Bonner, Levy, Martin, Munro et Powell, 1996) ou encore en lien avec des objectifs déterminés lors d'une évaluation ex ante. Ce type d'évaluation pose un problème de subjectivité en raison d'un biais d'ancrage aux objectifs de départ. La démarche de cette recherche en évaluant les effets des systèmes d'information sur la performance

organisationnelle selon une méthode inductive évite ce biais. Étant donné qu'il n'existe pas de valeur potentielle, l'évaluation de la valeur réalisée est effectuée à partir de la satisfaction des utilisateurs et des effets du système d'information sur les processus.

#### *5.1.1.3. Notion de performance multidimensionnelle, selon de multiples détenteurs d'enjeux*

Troisièmement, en ayant recours au prisme de la performance (Neely *et al.*, 2002), la démarche d'évaluation de notre recherche prend en compte la complexité et l'aspect multidimensionnel et contextuel du concept de performance et ne le résume pas à des aspects quantitatifs et financiers. La démarche utilisée concentre l'attention sur la logique de la chaîne de valeur du SGD, soit la logique de performance : effets du système d'information, performance des processus, satisfaction et contribution des détenteurs d'enjeux et indicateurs de performance des processus (Neely, 2007). Cette démarche considère également les attentes des différents détenteurs d'enjeux (DE) et leur influence sur la notion de performance des processus à travers leur satisfaction. Il considère que les partenaires commerciaux peuvent également profiter d'une part de la valeur du SIIO alors qu'ils ne font pas directement partie de l'organisation (Melville *et al.*, 2004 ; Neely *et al.*, 2002). Il permet d'intégrer les perceptions de différents détenteurs d'enjeux internes et externes en mettant l'accent sur leur satisfaction. Les indicateurs de l'impact du SGD sur la performance des processus de l'OGD, dans notre outil, concernent : l'individu et l'organisation (Busi et Bititci, 2006).

#### *5.1.1.4. Notions de satisfaction et de contribution des détenteurs d'enjeux*

Quatrièmement, les composantes « contribution et satisfaction », de notre démarche d'évaluation donnent la possibilité d'intégrer, dans un même modèle, à la fois des notions d'utilisation volontaire par les détenteurs d'enjeux externes et d'utilisation obligatoire, par les détenteurs d'enjeux internes à l'OGD, et ce, dans un contexte inter organisationnel.

La composante contribution contient des indicateurs quantitatifs (fréquence et durée d'utilisation) et des indicateurs qualitatifs (nature et raison de l'utilisation). La composante « contribution » inclut des dimensions propres aux SI, aux SIIO et aux PAE. Par exemple, la qualité des relations inter organisationnelles peut motiver l'utilisation des SGD par les PME, ce qui signifie que certains détenteurs d'enjeux utilisent des fonctionnalités du SGD pour aucun autre bénéfice que celui de participer aux initiatives de l'OGD et de maintenir une étroite relation avec l'elle.

### **5.1.2. Contributions managériales**

Les systèmes d'information sont en évolution rapide et constante. Le défi pour toute entreprise est de demeurer à jour sur le plan technologique. Les OGD ne font pas exception. Le SGD est le principal outil technologique utilisé par les OGD. Comme il a été démontré dans le chapitre précédent, un SGD est très complexe et son utilisation par les différents détenteurs d'enjeux est fonction de la capacité d'un tel système à répondre à leurs besoins. Les gestionnaires d'un SGD doivent donc être capables d'évaluer sa performance de manière à reconnaître quand il est temps de le faire évoluer afin qu'il garde sa pertinence et son utilité.

Cette contribution consistera à décrire la démarche suivie dans l'élaboration d'un outil d'évaluation de la performance d'un SGD à partir de l'étude de cas de Tourisme Montréal et à proposer des pistes d'utilisation pour les gestionnaires. Cet outil constitue l'aboutissement de notre travail de recherche et sa principale contribution managériale au bénéfice des OGD.

#### *5.1.2.1. Démarche suivie dans l'élaboration de l'outil d'évaluation de la performance des SGD*

En réponse à la problématique managériale « Comment aider les gestionnaires des destinations touristiques à gérer la performance d'un SGD ? », un outil d'évaluation de la performance du SGD de Tourisme Montréal a été élaboré. Un outil d'évaluation de

la performance est un objet généralement très contextualisé en raison de son lien stratégique avec la mission et les besoins de l'organisation (Marchand et Raymond, 2015). Il est toutefois possible de caractériser la démarche de construction de l'outil. Les étapes de construction sont décrites dans le Tableau 5.1 en s'inspirant du mode de présentation utilisé par Uwizemyemungu (2008) et en suivant les étapes de design du prisme de la performance de Neely *et al.* (2002).

Tableau 5.1  
Étapes de construction de l'outil d'évaluation de la performance d'un SGD

ÉTAPES	COMMENT
<b>1- Identifier les détenteurs d'enjeux internes et externes et déterminer leurs attentes et leur niveau de satisfaction.</b>	Entrevues semi-dirigées avec tous les détenteurs d'enjeux après les avoir identifiés.
<b>2- Déterminer les contributions que l'OGD attend de tous les de internes et externes pour maintenir, faire évoluer ou développer des fonctionnalités du SGD.</b>	Entrevues semi-dirigées avec tous les DE de l'OGD, y compris l'équipe de direction de l'OGD.
<b>3- Identifier tous les processus, sous-processus et tâches opérationnels et de gestion, de l'OGD et des DE.</b>	Travail de recension interne à l'OGD.
<b>4- Identifier les processus, sous-processus opérationnels et de gestion, soutenus entièrement ou partiellement par le SGD.</b>	Entrevue auprès de la direction TI de l'OGD.
<b>5- Identifier les mesures de performance appliquées aux processus, sous-processus et activités de l'OGD.</b>	Entrevues semi-dirigées avec les employés et l'équipe de direction de l'OGD.
<b>6- Déterminer les effets du SGD sur les processus, sous-processus, tâches et activités tels que perçus par les utilisateurs internes, l'équipe de direction et les utilisateurs externes.</b>	Entrevues semi-dirigées avec tous les détenteurs d'enjeux.
<b>7- Établir la correspondance entre les effets du SGD sur les processus et les indicateurs de performance des processus : matrice de la logique de performance.</b>	Analyse des verbatims des entrevues avec tous les DE sur leurs logiques de performance du SGD.
<b>8- Déterminer dans quelle mesure les effets du sgd affectent les indicateurs de performance des processus correspondants : impact nul (0), impact faible (1), impact moyen (2), impact fort (3) et impact positif (+) ou impact négatif (-).</b>	Entrevues semi-dirigées avec DE. Pour chaque effet, analyser l'évolution des indicateurs de performance des processus et qualifier l'effet de 0 à 3 en + ou en -
<b>9- Analyser les résultats obtenus : pour chaque processus, comparer les effets aux attentes et niveau de satisfaction, s'interroger sur (1) l'absence des effets attendus, sur (2) la possibilité d'automatiser d'autres processus et sur (3) la possibilité de discontinuer certaines fonctionnalités et processus correspondants, car elles ne donnent pas les effets attendus et ne satisfont pas les utilisateurs.</b>	Identifier les stratégies et les processus à prioriser pour satisfaire les attentes des DE et innover. Se donner les capacités pour atteindre les objectifs fixés.
<b>10- Re-évaluer périodiquement les effets du SGD ainsi que les attentes et le niveau de satisfaction de tous les DE.</b>	Entrevues semi-dirigées avec tous les détenteurs d'enjeux : étapes 6 à 9.

Source : L'auteure inspirée du format de présentation d'Uwizemyemungu (2008)

#### 5.1.2.2. Caractéristiques de l'outil d'évaluation de la performance d'un SGD

Cette démarche a permis de construire un outil qui possède les caractéristiques suivantes : (1) l'identification des attentes des détenteurs d'enjeux, de leur satisfaction ainsi que de leur contribution vis-à-vis du SGD; (2) la formulation d'objectifs d'évaluation précis et (3) la création de liens entre la satisfaction des DE, les orientations stratégiques de l'OGD à prioriser, les processus opérationnels et les effets du SGD sur la performance de ces processus. Ainsi, cet outil, construit à partir du prisme de la performance de (Neely *et al.*, 2002), a les caractéristiques d'un outil d'évaluation de la performance d'un SGD de deuxième génération (Striteska et Spickova, 2012), c'est-à-dire qu'il permet à l'OGD d'examiner les processus qui doivent être soutenus par le SGD ainsi que les capacités à mettre en place afin de réaliser ses stratégies et de satisfaire les DE.

Cet outil d'évaluation de la performance d'un SGD s'intègre au système d'évaluation de la performance de l'OGD qui est déjà en place en utilisant les indicateurs contextualisés des processus de l'OGD. En tant qu'outil processuel d'évaluation, il permet de mettre en évidence les effets du SGD sur les processus de l'OGD. La composante « attentes » vis-à-vis du SGD regroupe des effets attendus, qui se sont matérialisés ou pas, ainsi que des effets souhaités afin d'améliorer la performance du SGD. La composante « contribution actuelle des détenteurs d'enjeux » permet à l'OGD d'évaluer si les fonctionnalités du SGD sont utilisées au niveau requis par l'OGD pour les maintenir et les faire évoluer.

C'est un outil empirique dont la configuration évolue en fonction des besoins des usagers (Marchand et Raymond, 2015). Comme les outils d'évaluation récents, son principal objectif est de répondre aux priorités changeantes de la nouvelle économie (Striteska et Spickova, 2012, p.10). Cette dimension d'adaptation et d'amélioration continue est intrinsèquement présente dans cet outil puisque son utilisation débute, tout comme le prisme de la performance de Neely *et al.* (2002), par la question suivante

posée aux détenteurs d'enjeux utilisateurs : Quelles fonctionnalités devons-nous mettre en place pour répondre à vos attentes ? Que devons-nous faire différemment pour satisfaire vos besoins et améliorer la performance du SGD (Choong, 2014 ; Najmi *et al.*, 2012).

*Difficultés avec l'impact du SGD sur la performance des processus de l'OGD.* Si au cours d'une évaluation, il est constaté que les effets du SGD sur les processus n'affectent pas les indicateurs de la performance de ces processus, cela peut s'expliquer comme suit : (1) les fonctionnalités du SGD ne répondent pas aux attentes des détenteurs d'enjeux utilisateurs ou ne sont pas utiles ; (2) les processus clés ne sont pas soutenus par le SGD ; (3) les capacités de l'OGD et des organisations utilisatrices ne permettent pas au SGD de soutenir les processus ; (4) les stratégies SI en place ne répondent pas aux besoins des détenteurs d'enjeux ; (5) les indicateurs de la performance des processus de l'OGD ne captent pas l'efficacité des sous-processus et activités ou bien les sous-processus ne font pas l'objet d'évaluation (Nelly *et al.*, 2002 ; Uwizemyemungu, 2008).

*Identification des détenteurs d'enjeux.* L'utilisation de cet outil d'évaluation de la performance d'un SGD débute par l'identification des détenteurs d'enjeux internes et externes à l'OGD qui ont un intérêt vis-à-vis du SGD. Il s'agit principalement des partenaires et des membres de l'OGD, utilisateurs actuels ou futurs du SGD. Des groupes d'intérêts et la communauté peuvent en faire partie, s'ils utilisent le SGD. Cela regroupe donc des individus, des organisations et des associations d'organisations ou d'individus. Les DE externes sont groupés pour former des groupes homogènes, groupes dont le nombre varie selon les destinations.

*Fréquence des évaluations de la performance d'un SGD.* La fréquence de l'évaluation de la performance du SGD suit le calendrier des rapports d'activités de l'OGD (Najmi *et al.*, 2012). Certains processus opérationnels sont évalués en continu, par exemple : la gestion des blocs de chambres pour les réservations de groupes, l'envoi des

demandes de devis pour les groupes, la conversion du statut « tentatif » à définitif pour les réservations groupes. L'évaluation des orientations stratégiques est périodique et peut être à l'origine de nouveaux indicateurs de la performance du SGD. L'ensemble des détenteurs d'enjeux ne seront pas interrogés à chaque évaluation en raison des coûts liés à la collecte et à l'analyse des données.

#### *5.1.2.3. Révision de l'outil d'évaluation de la performance d'un SGD*

Un outil d'évaluation de la performance doit faire l'objet de révisions périodiques afin de s'assurer de l'efficacité de son design ainsi que de sa précision (Najmi *et al.*, 2012). Le design de l'outil d'évaluation de la performance des SGD consiste à identifier les 10 étapes à compléter. Son implantation consiste à collecter et analyser les données nécessaires à l'évaluation de la performance du SGD. Son utilisation permet de prendre les décisions nécessaires pour atteindre les objectifs actuels et de fixer les objectifs pour la prochaine période (Najmi *et al.*, 2012). La révision de l'outil d'évaluation de la performance d'un SGD se réalisera à trois niveaux : (1) la détermination des cibles à utiliser ; (2) la fréquence des évaluations peut être révisée en raison de changements importants observés ou de besoins spécifiques de l'OGD ; (3) des groupes d'indicateurs de performance peuvent être modifiés en raison de changements organisationnels ou stratégiques, d'obsolescence ou d'opportunités et des besoins des détenteurs d'enjeux (Najmi *et al.*, 2012).

#### *5.1.2.4. Apport de la méthode empirique contextualisée*

Cette étude offre un outil développé selon une méthode empirique fortement contextualisée, ce qui est un atout pour améliorer la gestion des SGD par l'OGD. Cet outil est flexible et sa configuration générale peut s'adapter à la spécificité de chaque OGD.



L'outil d'évaluation de la performance d'un SGD permet, grâce au cadre d'évaluation proposé, d'identifier les besoins des détenteurs d'enjeux externes et internes ainsi que les capacités nécessaires pour opérer le SGD. Cet outil tient compte également des conditions favorables à l'utilisation des SGD, données issues du contexte général de l'industrie.

Cet outil met en évidence la logique de performance du SGD selon des groupes de détenteurs d'enjeux et permet à l'OGD de mieux comprendre leurs besoins parfois contradictoires. Le cadre proposé permet de réunir l'ensemble des besoins en les liant à des processus soutenus par le SGD. Il identifie clairement les besoins réels des DE externes. Par exemple, les besoins de l'automatisation du processus de réservations de groupes, les besoins de soutien au niveau de la prospection, de la promotion et de la veille électronique sont plus importants qu'au niveau des transactions de réservations individuelles. Une modification apportée au processus de réservations individuelles soutenu par le SGD a satisfait l'ensemble des détenteurs d'enjeux bien que, ces groupes de détenteurs d'enjeux expérimentaient les effets du SGD différemment au sujet des réservations individuelles.

Cet outil dévoile à l'OGD des possibilités d'amélioration continue à travers les besoins des détenteurs d'enjeux et l'identification des processus non soutenus par le SGD.

Les technologies continuent à être un moteur de changement en tourisme (Buhalis et Law, 2008). Le cadre d'évaluation, proposé ici, permet de comparer les attentes et la satisfaction des détenteurs d'enjeux (cas imbriqués pour utiliser l'expression de Prévost et Roy, 2012). Si ce cadre d'évaluation vient à être adopté par plusieurs destinations dans le monde, il permettra de comparer (étalonnage) les effets des SGD sur la performance des processus de l'OGD. Ces comparaisons pourront favoriser l'échange de connaissances utiles à la gestion de la qualité et de la performance des SGD.

Face à la rareté du financement public (Spyriadis, 2014), l'OGD a intérêt à renforcer les relations avec ses détenteurs d'enjeux afin de découvrir ensemble des sources potentielles de revenus. Plutôt que de se transformer en canal de distribution, l'OGD peut aussi devenir un courtier en connaissances et offrir à ses membres des informations portant sur la gestion des canaux de distribution et de la gestion des revenus au niveau de la destination.

## 5.2. LIMITES DE LA RECHERCHE

Bien que notre recherche contribue à améliorer la compréhension et l'évaluation de l'effet des SGD sur la performance des processus des organisations et bien que toutes les mesures fixées dans le devis de recherche pour assurer la qualité des résultats aient été suivies, cette recherche a des limites qu'il importe de souligner. L'Annexe R identifie les menaces à la validité et à la fidélité des résultats ainsi que les précautions prises pour l'étude de cas Tourisme Montréal en s'inspirant des recommandations d'Eisenhardt (1989) et de Yin (1997). Ces limites découlent principalement des choix qui ont été faits relatifs à l'échantillonnage, à la méthode de collecte et d'analyse. Elles peuvent également être liées aux antécédents et à la formation de la chercheuse. La recherche qualitative inductive « vise à mettre en relation des faits singuliers décrits à l'aide du principe de contextualisation avec des catégories abstraites » (Hlady Rispal, 2002, p. 167). La présentation des résultats a rendu compte des abstractions théoriques en les décrivant le plus possible en contexte afin que le lecteur puisse suivre la progression du raisonnement.

### 5.2.1. Limites liées à la taille de l'échantillon

Pour explorer la problématique complexe de la performance des SGD, la stratégie de recherche adoptée dans cette étude inductive a été : l'étude en profondeur d'un cas unique comportant des cas imbriqués : les groupes de détenteurs d'enjeux internes et membres de l'OGD. Premièrement, le choix du cas unique d'une destination urbaine,

Tourisme Montréal, représentative des organismes de gestion de la destination susceptibles de gérer des SGD de type trois ou quatre (O'Connor, 1999) interdit toute possibilité de généralisation à partir des résultats obtenus même si la sélection des groupes de détenteurs d'enjeux (cas imbriqués) ainsi que le nombre de répondants par catégorie ont permis d'obtenir une saturation théorique des données collectées. Généraliser n'était pas l'objectif de cette recherche exploratoire qui a permis d'étudier en profondeur la diversité et la richesse du cas sélectionné.

### **5.2.2. Limites liées à la collecte de données**

Des entrevues semi-dirigées réalisées en personne ont servi à collecter des données orales riches et selon plusieurs perspectives (groupes de détenteurs d'enjeux). Pour les groupes de DE externes à l'OGD, la collecte des données a été réalisée, le plus souvent, auprès d'une seule personne par PME participantes : des gestionnaires, utilisateurs du SGD, qui décident de son utilisation par leur entreprise. Ces données reflètent le point de vue de ces répondants clés, ce qui les expose à des biais cognitifs (Alvesson, 2003).

Certaines caractéristiques du SGD, listées sous la composante « effets », ont été établies à partir de l'expérience des utilisateurs : elles sont le reflet de leurs perceptions et elles ne peuvent pas être reconnues comme technologiquement objectives.

Une autre limite est liée au fait que, selon le devis adopté, cette recherche est transversale : la collecte de données a été réalisée sur une seule période de temps. À ce moment-là, par exemple, une nouvelle version du logiciel soutenant les processus des ventes affaires, du développement des comptes et du service au congrès était en phase d'implantation. Les données collectées à ce moment-là sont à la fois très riches de sens et ancrées dans le temps. En effet, les données ne peuvent pas bénéficier de la dimension temporelle nécessaire à la mesure de la performance des technologies, domaine dans lequel on observe des effets technologiques retardés dans le temps. Une approche longitudinale pourra enrichir les connaissances et mettre en évidence des

relations de cause à effet et des boucles de rétroaction en lien avec l'amélioration continue de la performance des SGD.

### **5.2.3. Limites liées à l'analyse des données**

Les résultats de l'analyse qualitative des données reposent essentiellement sur l'interprétation de la chercheuse. Pour assurer la validité des résultats et permettre la réplication de l'étude malgré ses limites, des précautions ont été prises : (1) la création d'une base de données structurée ; (2) la codification par une seule personne ; (3) l'utilisation d'outils réflexifs tels, le journal de bord et les mémos ; (4) la validation de certains résultats auprès de répondants clés et (5) un audit du codage fut réalisé. De ce fait, la démarche de recherche possède un certain degré de transférabilité.

#### *5.2.3.1. Antécédents de la chercheuse*

La formation en sciences de la gestion de la chercheuse, de même que son expérience professionnelle en tant que gestionnaire dans le domaine de l'hôtellerie, ont sans doute influé sur sa façon d'examiner la problématique de gestion. Un chercheur n'ayant pas appartenu au milieu de l'hôtellerie aurait analysé la problématique sous une autre perspective et serait, peut-être, parvenu à d'autres résultats.

Malgré ses limites, cette recherche a permis de produire un outil d'évaluation de la performance d'un SGD qui prend en compte les attentes contradictoires des détenteurs d'enjeux et qui permet une meilleure compréhension de l'impact des SGD sur la performance des processus de l'OGD. En réalisant cette recherche, la chercheuse a établi quelques pistes de recherche qui sont présentées dans la section suivante.

### **5.3. PISTES DE RECHERCHES FUTURES**

Cette étude est basée sur une étude de cas unique avec des groupes multiples et traite des processus de réservations individuelles, de communication, de ventes affaires et

agrément, de marketing, de service médias ainsi que de service aux membres. Or, l'état des connaissances actuelles justifie la poursuite de travaux de recherche sur l'évaluation de l'impact des SGD sur les processus de l'OGD (Sigala, 2014).

Une première piste de recherche est d'élargir l'échantillon des SGD évalués avec cet outil dans les directions suivantes : (1) évaluer des SGD de même catégorie; (2) évaluer d'autres SGD, de différentes catégories (O'Connor, 1999) et implantés par des OGD de différentes tailles (de niveaux régionaux versus nationaux); (3) évaluer des SGD implantés par des OGD aux caractéristiques variées, c'est-à-dire des SGD qui soutiennent d'autres processus pouvant impliquer d'autres détenteurs d'enjeux utilisateurs (les restaurateurs, les services congrès, les gestionnaires d'événements, les tours opérateurs, les agences de voyage en ligne, la communauté). Ces études de cas supplémentaires permettraient de mettre à l'épreuve la robustesse de l'outil d'évaluation de la performance des SGD tout en élargissant la connaissance sur l'utilisation ou la non-utilisation du SGD. Elles permettraient aussi de répondre avec plus de validité aux questions explorées, notamment sur le lien entre les effets du SGD sur les processus de l'OGD. Une des problématiques des SGD est leur faible utilisation par les DE externes.

Dans un deuxième temps, les résultats de cette recherche laissent présager que la qualité des relations inter organisationnelles peut déterminer le niveau d'utilisation du SGD par les DE externes. Il serait pertinent d'étudier directement l'influence de certains facteurs organisationnels et relationnels propres aux PME membres de l'OGD sur l'utilisation des fonctionnalités (processus soutenus) du SGD et sur la performance du SGD. Cette recherche pourrait contribuer à enrichir la connaissance pour l'OGD instigatrice du système sur : (1) les raisons d'utiliser le SGD, (2) l'importance relative des processus soutenus par le SGD et (3) l'impact du SGD sur les processus de l'OGD. Étant donné le réseau que forment le SGD, l'OGD et ses détenteurs d'enjeux, cette étude pourrait être réalisée selon la perspective de la théorie des réseaux. De façon afférente, un des éléments, que ce deuxième point soulève, est de savoir sur le plan

pratique et conceptuel si le SGD doit maintenir une base de données indépendante ou bien est-ce que son rôle peut être de favoriser la mise en commun d'informations détenues par les détenteurs d'enjeux.

Troisièmement, il existe peu d'études empiriques portant sur les caractéristiques TI des SGD même si par ailleurs la littérature souligne l'importance de l'interopérabilité du SGD avec les SI des organisations touristiques de la destination. Dans ce contexte, une recherche sur un nombre plus élevé de cas pourrait faire l'objet d'une analyse par catégorisation (cluster) afin de relier les niveaux d'interopérabilité des SGD avec leurs effets sur les processus de l'OGD. Est-ce que l'interopérabilité du SGD améliore l'impact du SGD sur la performance des processus de l'OGD?

Quatrièmement, afin de prolonger la contribution de cette recherche à d'autres secteurs d'activités, le modèle de recherche pourrait être transféré au contexte d'autres technologies soutenant une chaîne de valeur inter organisationnelle dans des organisations qui ne sont pas des organismes à but non lucratif. Certains apprentissages pourraient peut-être bénéficier aux SGD.

Finalement, il serait intéressant d'explorer le lien entre l'amélioration de la performance des processus (due aux effets du SGD) et l'amélioration de certaines mesures de la performance des OGD (par exemple, la réduction de certains coûts).

#### 5.4. CONCLUSION

L'existence d'outils de planification et de réservation d'envergure mondiale (Trivago, Expedia, Booking.com, Trip Advisor, etc.) et celle des médias sociaux modifient sans cesse le rôle des OGD. Les OGD se tournent « vers l'animation, la coordination, la veille et l'alimentation des réseaux sociaux. Pour réaliser ce changement de cap, il importe de revoir les orientations stratégiques ainsi que les compétences internes », y compris l'infrastructure technologique des SGD (Levasseur, 2017). De plus, les

détenteurs d'enjeux publics et privés ont des perceptions différentes de la performance des SGD et ils utilisent des indicateurs différents. La performance des SGD, et des SIIO en général, requiert la collaboration des DE et la coordination de leurs perceptions et de leurs intérêts (Sigala, 2014). Le sujet de notre recherche demeure donc très pertinent et préoccupe les chercheurs à l'ère des réseaux sociaux (Sigala, 2014).

Cette étude a permis de créer un outil d'évaluation de la performance des SGD qui prend en compte les attentes variées des différents détenteurs d'enjeux ainsi que les objectifs stratégiques de l'OGD. Elle suggère aux OGD de mettre en place de tels outils afin de pouvoir justifier leurs dépenses en technologies et évaluer leur retour sur investissement.

La principale contribution de cette recherche réside dans la démarche proposée pour construire l'outil d'évaluation de la performance des SGD. L'analyse des « effets du SGD sur les processus », ainsi que celle des « effets attendus par les détenteurs d'enjeux », a mis en évidence des stratégies et des processus qui permettront de mieux exploiter le SGD. En cela, l'outil d'évaluation de la performance du SGD devient un outil de gestion qui prend en compte les besoins parfois contradictoires des multiples détenteurs d'enjeux. Cet outil permet de contextualiser l'évaluation de la performance d'un SGD et de la rendre pertinente pour un OGD. Cet outil met aussi en évidence les possibilités d'amélioration du système d'évaluation de la performance des processus de l'OGD.

Dans le futur, cet outil peut servir à établir les bases d'une analyse comparative de la performance entre les différents types de SGD, dans diverses catégories d'OGD.

À l'ère des réseaux sociaux, les organismes de gestion de la destination, incapables de contrôler le contenu diffusé au sujet de la destination, consacrent une part importante de leur budget d'e-promotion à la gestion d'un SGD qui ne répond plus aussi bien à tous leurs besoins. Afin de maintenir l'équilibre de leurs budgets, les organismes de

gestion de la destination recherchent de nouvelles sources de revenus. Dans ce contexte, le recours à un outil d'évaluation de la performance des SGD demeure très pertinent.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ababneh, H., Shrafat, F. et Zeglat, D. (2017). Approaching information system evaluation methodology and techniques: a comprehensive review. *International Journal of Business Information Systems*, 24(1), 1-30.
- Adams, D.A., Nelson, R.R. et Todd, P.A. (1992). Perceived usefulness, ease of use and usage of information technology: A replication. *MIS Quarterly*, 16(2), 227-247.
- Aithal, P.S. (2016). A Review on various E-business and M-business models & Research Opportunities. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 6(1), 275-298.
- Al-Badi, A., Tarhini, A. et Al-Sawaei, S. (2017). Utilizing Social Media to Encourage Domestic Tourism in Oman. *International Journal of Business and Management*, 12(4), 84-93.
- Algieri, B., Aquino, A. et Sucurro, M. (2018). International competitive advantages in tourism: An eclectic view. *Tourism Management Perspectives*, 25, 41-52.
- Alter, S. (1999). A general, yet useful theory of information systems. *Communications of the Association for Information Systems*, 1(13), 1-69.
- Alter, S. (2003). Sidestepping the IT Artifact, Scrapping the IS Silo, and Laying Claim to Systems in Organizations. *Communications of the Association for Information Systems*, 12(1), article 30, 494-526. Saisie le 2 juin 2018, de <https://aisel.aisnet.org/cais/vol12/iss1/30>.
- Alter, S. (2010). Viewing Systems as Services: A Fresh Approach in the IS Field. *Communications of the Association for Information Systems*, 26(11). Saisie le 2 juin 2018, de <http://aisel.aisnet.org/cais/vol26/iss1/11>.
- Alter, S. (2013). Work system theory: Overview of core concepts, extensions, and challenges for the future. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(2), 72-121. Saisie le 2 juin 2018, de <http://ezproxy.usherbrooke.ca/login?url=https://search.proquest.com/docview/1418396940?accountid=13835>.
- Alter, S. (2015). The concept of 'IT artifact' has outlived its usefulness and should be retired now. *Information Systems Journal*, 25(1), 47-60.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1), 13-33.

- Amhed, P.K. et Zairi, M. (2005). Innovation: a performance measurement perspective. In J. Tidd (éd.), *From knowledge management to strategic competence: measuring technological, market and organizational innovation* (p. 337-374). Singapour : World Scientific Publishing.
- Amit, R. et Schoemaker, P.J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Archambault, M., Laliberté, M., Bédard, F., Charest, J.-F., Poirier, M. et Provencher, C. (2002). Système de gestion de la destination (SGD) : Analyse du cas Bonjour Québec.com et exploration des marchés. Rapport de recherche de la Chaire de Tourisme, novembre. UQAM, 109 p. Saisie le 1<sup>er</sup> septembre 2011, de <http://www.chairedetourisme.uqam.ca/pdf/Strategie%20de%20developpement%20des%20SGD.pdf>.
- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret M.L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.L. Gavard-Perret D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (éd.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse* (p. 11-62). 2<sup>e</sup> éd., Paris : Pearson Education France.
- Awadallah, E.A. et Allam, A. (2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. *International Journal of Business and Social Science*, 6(7), 91-99.
- Bakos, Y. (2001). The Emerging Landscape for Retail E-Commerce. *Journal of Economic Perspectives*, 15(1), 69-80.
- Ballantine, J., Bonner, M., Levy, M., Martin, A., Munro, I. et Powell, P.L. (1996). The 3-D model of information systems success: the search for the dependent variable continues. *Information Resources Management Journal*, 9(4), 5-14.
- Balta, D., Greger, V., Wolf, P. et Krcmar, H. (2015, January). E-government stakeholder analysis and management based on stakeholder interactions and resource dependencies. In System Sciences (HICSS), 2015. 48<sup>th</sup> Hawaii International Conference (p. 2456-2465). IEEE.
- Bano, M. et Zowghi, D. (2015). A systematic review on the relationship between user involvement and systems success. *Information and Software Technology*, 58(February), 148-169.
- Barney, J.B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Barney, J.B. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 53-57.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Barringer, B.R. et Harrison, J.S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Barua, A., Kriebel, C.H. et Mukhopadhyay, T. (1995). Information technologies and business value: An analytic and empirical investigation. *Information Systems Research*, 6(1), 3-23.
- Barua, A. et Mukhopadhyay, T. (2000). Business Value of Information Technologies: Past, Present and Future, In R. Zmud (éd.), *Framing the Domains of IT Management: Glimpsing the Future through the Past* (65-84).
- Batisda, U. et Huan, T.C. (2014). Performance evaluation of tourism websites' information quality of four global destination brands: Beijing, Hong Kong, Shanghai, and Taipei. *Journal of Business Research*, 67(2), 167-170.
- Baumard, P. et Benvenuti, J.A. (1998). *Compétitivité et systèmes d'information*. Paris : InterEditions.
- Bédard, F. (2001). L'agent de voyages à l'ère du commerce électronique : une profession à réinventer. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Bédard, F. et Biegala, T. (2011). *Le système de gestion de destinations (SGD) comme outil d'accessibilité, de mobilité et de mondialisation : Le cas de Bonjourquébec.com*. *Tourisme et Mondialisation*. Éditions Espaces tourisme et loisirs, 23-31.
- Bédard, F. et Kadri, B. (2004). Les technologies de l'information comme facteur d'autonomie des destinations touristiques du Sud. *Theoros*, 23(2), 68-72.
- Bellaaj, M. (2008). Capacités cybercommerce et avantage compétitif : Proposition d'un modèle d'évaluation et essai de validation empirique dans le contexte des entreprises "click and mortar", Thèse de doctorat inédite, Université de Montpellier.
- Bellaaj, M., Zekri, I. et Albugami, M. (2015). The continued use of e-learning system: an empirical investigation using UTAUT model at the university of Tabuk. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 72(3).

- Benbasat, I. et Zmud, R.W. (2003). The Identity Crisis Within the IS Discipline: Defining and Communicating the Discipline's Core Properties. *MIS Quarterly*, 27(2), 183-194.
- Bergeron, F. et Raymond, L. (1992). The advantages of electronic data interchange. *ACM SIGMIS DataBase*, 23(4), 19-31.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V. et Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Blackburn, R. et Athayde, R. (2000). Making the connection: the effectiveness of Internet training in small business. *Education + Training*, 42(4/5), 289-299.
- Boes, K., Buhalis, D. et Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness, *International Journal of Tourism Cities*, 2(2), 108-124.
- Boley, B.B. et Perdue, R.R. (2012). Destination Management, Competitiveness, and Quality-of-Life: A Review of Literature and Research Agenda. In M. Uysal, R. Perdue, M. Sirgy (éd.) *Handbook of Tourism and Quality-of-Life Research. International Handbooks of Quality-of-Life*. Springer, Dordrecht.
- Boukef Charki, N., Josserand, E. et Charki, M.H. (2015). Analyse des interprétations d'un SIIO en post-adoption et effets sur l'usage: jeux de discours et stratégies de contournement. *Systèmes d'Information et Management*, 16(3), 2.
- Bornhorst, T., Ritchie, B.J.R. et Sheehan, L. (2010). Determinants of Tourism Success for DMOs & Destinations: An empirical examination of stakeholder's perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572-589.
- Bourne, M., Neely, A.D., Mills, J.F. et Platts, K.W. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review, *International Journal of Business Performance Measurement*, 5(1), 1-24.
- Bridoux, F. et Stoelhorst, J.W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125.
- Brouard, F. (2004). *Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME*. Thèse DBA Université du Québec à Trois Rivières, Québec 420 p.
- Brown, G. (2004). Developing a destination management system to act as an enabler in sustaining a competitive advantage in the (net) marketplace. Information and

- communication technologies in tourism 2004, The 11<sup>th</sup> ENTER International Conference in Cairo, Egypt, 2004; Frew, A.J. Ed., 326-336.
- Brulhart, F., Guieu, G., Prévot, F. et Maltese, L. (2010). *Perspectives fondées sur les ressources: proposition de synthèse*. Revue française de gestion, 36, 87-103.
- Brynjolfsson, E. et Saunders, A. (2010). *Wired for innovation. How Information technology in reshaping the economy*. Cambridge, MA : MIT Press.
- Bryson, J.M. (2004). What to do when stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97-116.
- Buhalis, D. (2001). Tourism distribution channels: practices and processes. In D. Buhalis & Laws (éd.), *Tourism Distribution Channels Practices, Issues and Transformations* (p. 7-32). London, UK: Continuum.
- Buhalis, D. (2003). eDestinations. In D. Buhalis, *eTourism: Information technology for strategic tourism management* (p. 280-309). Harlow, Essex, UK: Prentice Hall, FT.
- Buhalis, D. (2008). e-Tourism and Destination Management Organisations, 12 p. Saisie le 9 décembre 2010, de <http://www.insights.org.uk/articleitem.aspx?title=e-tourism%20and%20Destination%20Management%20Organisations>.
- Buhalis, D. et Amaranggana, A. (2014). Smart tourism destination. In Z. Xiang et I. Tussyadiah. (éd.). *Information and communication technologies in tourism 2014* (p. 553-564), Dublin, Springer.
- Buhalis, D. et Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. In *Information and communication technologies in tourism 2015* (p. 377-389), Springer, Cham.
- Buhalis, D. et Foerste, M. (2015). SOCOMO marketing for travel and tourism: Empowering cocreation of value. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 151-161.
- Buhalis, D. et Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet: The state of eTourism research. *Tourism management*, 29(4), 609-623.

- Buhalis, D., Leung, D. et Law, R. (2011). eTourism: critical information and communication technologies for tourism destinations. *Destination marketing and management: Theories and applications*, chap. 13, 205-224.
- Buhalis, D. et Leung, R. (2018). Smart hospitality - Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-50.
- Buhalis, D. et Spada, A. (2000). Destination management systems: criteria for success – an exploratory research. *Information Technology and Tourism*, 3(1), 41-58.
- Busi, M. et Bititci, U.S. (2006). Collaborative Performance Management: present gaps and future research. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(1), 7-25.
- Buytendijk, F. (2009). *Organization As Network: A Modern Approach to Performance Management*. Saisie le 15 mars 2016, de <http://businessfinancemag.com/business-performance-management/organization-network-modern-approach-performance-management>.
- Canals, P. (2010). Performance Auditing of Tourism Websites: France, Spain and Portugal. Tourism-Marketing Performance Metrics and usefulness Auditing of destination Websites Advances in Culture. *Tourism and Hospitality Research*, (4), 59-68.
- Carr, N.G. (2003). Does IT Matters? An HBR Debate. Web exclusive. Saisie le 22 février 2012, de [http://www.johnseelybrown.com/Web\\_Letters.pdf](http://www.johnseelybrown.com/Web_Letters.pdf).
- Causse, G. et Vu, V.H.T. (2012). Les dimensions de la performance des cabinets d'audit légal : Le point de vue des auditeurs. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 18(3), 97-143.
- Cavaye, A.L. et Cragg, P.B. (1995). Factors contributing to the success of customer oriented interorganizational systems. *Journal of Strategic Information Systems*, 4(1), 13-30.
- CED. (2009). *Système de Mesures pour l'Excellence des Destinations – SMED-Cantons-de-l'Est, Québec*, Canada. Rapport confidentiel, mai, 224 p.
- Chabaud, D. et Maurand-Valet A. (2016). Territoire, gouvernance et acteurs : 10 ans après les pôles de compétitivité. *Gestion 2000*, 33(2), 5-14.
- Chae, B.K., Yang, C., Olson, D. et Sheu, C. (2014). The impact of advanced analytics and data accuracy on operational performance: A contingent resource based theory (RBT) perspective. *Decision Support Systems*, 59(1), 119-126.

- Chae, H.-C., Koh, C.E. et Prybutok, V.R. (2014). Information Technology Capability and Firm Performance: Contradictory Findings and Their Possible Causes, *MIS Quarterly*, 38(1), 305-326.
- Chafik, K. et Boubker, O. (2016). Systèmes d'information, performance et maturité des processus: Élaboration d'un modèle théorique basé sur l'approche sociotechnique [Information Systems, performance and Process maturity: Elaboration of a theoretical model based on the socio-technical approach]. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 16(1), 111-126.
- Charreire-Petit, S. et Durieux, F. (2003). Explorer et tester : deux voies pour la recherche. In R.A. Thiétart et coll. (dir.). *Méthodes de recherche en management* (p. 57-81), 2<sup>e</sup> éd., Paris : Dunod.
- Charreire, S. et Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance contrôle stratégie*, 4(3), 31-55.
- Chatterjee, D. et Ravichandran, T. (2004). Inter-organizational Information Systems Research: A Critical Review and an Integrative Framework. In *HICSS'04 Conference, Proceedings of the 37<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*, Big Island, Hawaii, track 7(7), IEEE Computer Society Washington, DC, USA, p.70164a, 10 p.
- Chen, H.-M. et Sheldon, P. (1997). Destination information systems: Design issues and directions. *Journal of Management Information system*, 14(2), 151-176.
- Chen, J.V., Su, B.C. et Hiele, T.M. (2017). The impact of IT - coordination costs on firm size and productivity: transaction cost perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 21(1), 99-127.
- Chen, W. et Hirschheim, R. (2004). A paradigmatic and methodological examination of information systems research from 1991 to 2001. *Information Systems Journal*, 14(3) 2004, 197-235.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L. et Chow, W.S. (2017). IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors, *European Journal of Information Systems*, 23(3), 326-342.
- Cho, B., Ryoo, S.Y. et Kim, K.K. (2017). Interorganizational dependence, information transparency in interorganizational information systems, and supply chain performance. *European Journal of Information Systems*, 26(2), 185-205.

- Choong, K.K. (2014). Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. *International Journal of Production Research*, 52(14), 4174-4197.
- Choudhury, V. (1997). Strategic choices in the development of interorganizational information systems. *Information Systems Research*, 8(1), 1-24.
- Christiaanse, E. et Markus, M.L. (2003). B2B electronic marketplaces and the structure of channel relationships. In 23<sup>rd</sup> International Conference on Information Systems ICIS, 2003. Barcelone, Espagne, 21 p., Saisie le 22 août 2011, de <http://legacy.bentley.edu/mlynnemarkus/documents/b2b-em-structure-of-channel-relationships.pdf>.
- Chuang, S.H. et Lin, H.N. (2017). Performance implications of information-value offering in e-service systems: Examining the resource-based perspective and innovation strategy. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(1), 22-38.
- Chung, J.Y. et Buhalis, D. (2008). Information Needs in Online Social Networks. *Information Technology & Tourism*, 10(4), 267-281.
- Chung, J.Y. et Buhalis, D. (2008). Web 2.0: A study of online travel community. In P. O'Connor, W. Höpken et U. Gretzel (éd.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2008* (p. 70-81). Springer, Vienna.
- Clarkson, M.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- CNUCED. (2003). E-Tourism initiative; Task force on sustainable tourism for development. In High-level conference on south-south cooperation, Marrakech, Kingdom of Morocco, décembre 2003, 15-19.
- CNUCED. (2005). E-tourism initiative; Taking off E-Tourism opportunities for developing countries. In *Information Economy report 2005* (chap. 4). Saisie le 15 avril 2005, de [http://www.unctad.org/en/docs/sdteecb20051ch4\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/sdteecb20051ch4_en.pdf).
- CNUCED. (2007). Activities of the E-tourism initiative, In *UNCTAD The Use of Training Research and Tools for Development* (p. 17-19). Saisie le 2 décembre 2010, de <http://learn.unctad.org/file.php/1/Events/2007/Activityreport2007v1.pdf>.
- CNUCED. (2010). Réunion internationale d'experts de haut niveau sur le tourisme durable pour le développement des pays les moins avancés. Caen, France, 12-14 octobre 2010, Rapport de la réunion. Saisie le 3 décembre 2010, de [http://www.unctad.org/sections/lcdc\\_dir/docs/aldc2010\\_023\\_report\\_fr.pdf](http://www.unctad.org/sections/lcdc_dir/docs/aldc2010_023_report_fr.pdf).



- Cobos, L.M., Wang, Y. et Okumus, F. (2009). Assessing the Web-based Destination Marketing Activities: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 18(4), 421-444.
- Cole, F.T. (2010). Negotiating the Socio-Material in and about Information Systems: An Approach to Native Methods. *International Journal of Actor-Network Theory and Technological Innovation (IJANTTI)*, 2(4), 1-9.
- Collins, C. et Buhalis, D. (2003). Destination management systems utilization in England. In A.J. Frew, M. Hitz et P. O'Connor (dir.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2003* (p. 202-211). New York: P. Springer.
- Cooper, D.R. et Schindler, P.S. (2008). *Business Research Methods*. 10<sup>e</sup> éd. New York: McGraw-Hill, 746 p.
- Cordella, A. (2012). Information Infrastructure: An Actor-Network Perspective. In A. Tatnall (éd.), *Social Influences on Information and Communication Technology Innovations* (p. 20-39). Hershey, PA: IGI Global.
- Creswell, J.W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications, 4<sup>e</sup> éd., 273 p.
- Cui, L., Wang, L. et Deng, J. (2014). RFID technology investment evaluation model for the stochastic joint replenishment and delivery problem. *Expert Systems with Applications*, 41(4), 1792-1805.
- Currie, R., Seaton, S. et Wesley, F. (2009). Determining Stakeholders for Feasibility Analysis. *Annals of Tourism Research*, 36(1), 41-63.
- Daniele, R. et Frew, A.J. (2008). Evolving destination systems: VisitScotland.com. In P. O'Connor, W. Hopken U. et Gretzel, U. (éd.). *Proceedings of the Information and Communication Technologies in Tourism 2008* (p. 232-243), International Federation for Information Technologies in Travel and Tourism (IFITT), January, New York: Springer Wein.
- Daré, A. et Rakatonirina, J.D. (2014). An Evaluation of destination management systems in Madagascar with aspect of tourism sector. *American Journal of Industrial and Business Management*, (4), 514-522, tiré le 20 janvier 2019 du site web <http://www.scirp.org/journal/ajibm/>.
- Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.

- Davis, F.D., Bagozzi, R.P. et Warshaw, P.R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- Del Chiappa, G. et Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure, *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 145-150.
- DeLone, W.H. et McLean, E.R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information systems research*, 3(1), 60-95.
- DeLone, W.H. et McLean, E.R. (2003). The Delone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30.
- DeLone, W.H. et McLean, E.R. (2004). Measuring e-commerce success: Applying the Delone and McLean information systems success model. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(1), 31-47.
- DeLone, W.H. et McLean, E.R. (2016) Information systems success measurement. *Foundations and Trends in Information Systems*, 2(1), 1-116.
- De Maggio, M., Ndou, V. et Schina, L. (2011). Supporting and Promoting Network Systems through ICT Applications. In M. Lytras, P.O. De Pablos, E. Damiani et L. Diaz (éd.), *Digital Culture and e-tourism: Technologies, applications and management approaches* (p. 105-122). Hershey, Pennsylvania: IGI Global.
- Denizci Guillet B., Kucukusta, D. et Liu, L. (2015). An Examination of Social Media Marketing in China: How do the Top 133 Hotel Brands Perform on the Top Four Chinese Social Media Sites? *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(6), 783-805.
- Denizci Guillet B. et Mohammed, I. (2015). Revenue management research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(4), 526-560. Consulté le 20 janvier 2019  
<http://ezproxy.usherbrooke.ca/login?url=https://search.proquest.com/docview/1680707353?accountid=13835>.
- Denscombe, M. (2010). The good research guide for small-scale social research projects. 4<sup>e</sup> éd. Open University Press, Mc Graw Hill, Berkshire, England, 373 p.
- Desq, S., Fallery, B., Reix, R. et Rodhain, F. (2016). 25 ans de recherche en Systèmes d'information. *Systèmes d'Information et Management*, ESKA, 21(2), 115-141.

- De Vaujany, F.X. (2007). Évaluer la « valeur à l'usage » de l'informatique. *Revue française de gestion*, (4), 31-46.
- Dijkmans, C., Kerkhof, P. et Beukeboom, C.J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, 47, 58-67.
- Dimovski, V. et Skerlavaj, M. (2004). A stakeholder theory approach to the organizational performance and influence of information-communication technology: Model conceptualization and testing. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 6(3), 245.
- Doll, W. et Torkzadeh, G. (1988). The measurement of end-user computing satisfaction. *MIS Quarterly*, 12(2), 259-274.
- Donaldson, T. et Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Doolin, B., Burgess, L. et Cooper, J. (2002). Evaluating the use of the Web for tourism marketing: a case study from New Zealand. *Tourism Management*, 23(5), 557-561.
- Douglas, A. et Mills, J.E. (2004). Staying afloat in the tropics: applying a structural equation model to evaluating National Tourism Organization Websites in the Caribbean. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2-3), 269-293.
- Drnevich, P.L. (2006). IT-Enabled Strategy: Implications for Firm Performance? In *IT-Enabled Strategic Management: Increasing Returns for the Organization* (p. 93-103). IGI Global.
- Drnevich, P.L. et Croson, D. (2013). Information Technology and Business-Level Strategy: Toward an Integrated Theoretical Perspective. *MIS Quarterly*, 37(2), 483-510.
- Drnevich, P.L. et Kriauciunas, A.P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic management journal*, 32(3), 254-279.
- Drury, D.H. et Farhmoomand, A.F. (1998). A hierarchical structural model of information systems success. *INFOR*, 36(1/2), 25-40.
- Dumont, V. (2010). Introduction du débat sur la place des logiciels dans l'analyse de données qualitatives. *Recherches Qualitatives*, Les actes, Logiciels pour l'analyse qualitative : innovations techniques et sociales, 9(HS), 1-14. Saisie le 24 nov. 2011, de [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/hors\\_serie\\_v9/RQ-HS-9-Numero-complet.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/hors_serie_v9/RQ-HS-9-Numero-complet.pdf).

- Dupeyras, A. et N. MacCallum (2013). *Indicateurs de la compétitivité du tourisme : Document d'orientation*, Études de l'OCDE sur le tourisme, 2013/02, Éditions OCDE, Paris. Saisie le 23 novembre 2017, de <http://dx.doi.org/10.1787/5k43jc9mnrwx-fr>.
- Dumont, V., Lejeune C. et Guillemette, F. (2010). Logiciels pour l'analyse qualitative : innovations techniques et sociales, *Recherches qualitatives*, Collection hors série « Les actes » 9, saisie le 24 nov. 2011, de [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v9/RQ-HS-9-Numero-complet.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v9/RQ-HS-9-Numero-complet.pdf).
- Durand, J.-P. (2000). Les enjeux de la logique compétence. *In Annales des mines*.
- Dwivedi, Y.K., Wastell, D., Laumer, S., Henriksen, H.Z., Myers, M.D., Bunker, D., Elbanna, A., Ravishankar, M.N. et Srivastava, S.C. (2015). Research on information systems failures and successes: Status update and future directions. *Information Systems Frontiers* 17(1), 143-157.
- Eden, C. et Ackermann, F. (1998). Making strategy: the journey of strategic management. London: Sage Publications.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Estévaó, J.V., Carneiro, M.J. et Teixeira, L. (2014). Destinations management systems: creation of value for visitors of tourism destinations. *International Journal of technology Management* 64(1), 64-88.
- Estis Green, C. (2008). Demystifying Distribution 2.0. *The Estis Group and The Foundation of the Hospitality Sales & Marketing Association International*, 155 p.
- Estis Green, C. et Lomano, M. (2012). Distribution Channel Analysis: a Guide for Hotels; Kalibri labs, HSMIA foundation eds. 214 p. Saisie le 26 février 2018, de [https://clients.theygsgroup.com/hsmia-uploads/DCAbook\\_Full.pdf](https://clients.theygsgroup.com/hsmia-uploads/DCAbook_Full.pdf).
- Estis Green, C., Lomano, M. et Carrier, M. (2016). Demystifying the Digital Marketplace: Spotlight on the Hospitality Industry, part 2 ; Kalibri labs, HSMIA foundation eds. 92 p. Saisie le 26 février 2018, de <https://www.ahla.com/sites/default/files/DDM%20Part%202%20Report.pdf>.
- Estis Green, C. et Mazzocco, M. (2017). Book Direct Campaigns : The costs and benefits of loyalty 2018, avec la collaboration de Khullar, A. et Amian, G., Kalibri Labs,

- LLC. Reports; 32 p. Saisie le 11 avril 2018, de <https://www.kalibrilabs.com/bookdirect>.
- Estrada, R., Sousa, S. et Lopes, A.I.L. (2017). Performance assessment system development based on performance prism in social services. 2007 IEEE *Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, Singapour, 855-859.
- Expedia. (2017). *Destination Selection During the Traveler's Path to Purchase*. Expedia Media Solutions White Paper, 14 p. Saisie le 16 juillet 2017, de <https://info.advertising.expedia.com/typ/whitepaper-destination-selection-during-the-travelers-path-to-purchase?submissionGuid=f98cd395-1360-4492-969a-51b7e9d49ee7>.
- Fabry, N. et Zeghni, S. (2012). Tourisme et développement local : une application aux clusters de tourisme. *Mondes en développement*, 157(1), 97-110.
- Fabry, P. (2009). *Géolocalisation dans le tourisme et création de valeur*. Tourisme & TIC. Saisie le 23 novembre 2017, de <http://www.tourisme-tic.com/geolocalisation-dans-le-tourisme-et-creation-de-valeur/>.
- Farbey, B., Targett, D. et Land, F. (1994). Matching an IT project with an appropriate method of evaluation: a research note on 'Evaluating investments in IT'. *Journal of Information Technology*, 9(3), 239-243.
- Fedorowicz, J., Gogan, J.L. et Culnan, M.J. (2010). Barriers to interorganizational information sharing in e-government: A stakeholder analysis. *The Information Society*, 26(5), 315-329.
- Felin, T. et Hesterly, W.S. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, 32(1), 195-218.
- Fernandez, A.S. et Le Roy, F. (2010). Pourquoi coopérer avec un concurrent? *Revue française de gestion* (5), 155-169.
- Fortezza, F. et Pencarelli, T. (2015). Potentialities of Web 2.0 and new challenges for destinations: insights from Italy. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 26(4); 563-573.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray et Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.

- Freeman, R.E. (1984a). Managing in turbulent times. *In Strategic management: A stakeholder approach* (p. 3-30). Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. (1984b). The stakeholder concept and strategic management. *In Strategic Management: A stakeholder approach* (p. 31-51). Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. (2010). Managing for stakeholders: trade-offs or value creation. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 7-9.
- Frew, A.J. et Horan, P. (2007). Destination Website Effectiveness - A Delphi Study-Based eMetric Approach, p. 49-80. In Willms, J. (dir.), Hospitality Information Technology Association Conference (HITA 07). Proceedings of the 14<sup>th</sup> Annual Conference on Information Technology for the Hospitality Industry, Orlando, USA.
- Frew, A.J. (2000). Information and communications technology research in the travel and tourism domain: Perspective and direction. *Journal of Travel Research*, 39(2), 136-146.
- Frew, A.J. et O'Connor, P. (1999a). Destination marketing system strategies: Refining and extending an assessment framework. In D. Buhalis, A. M. Tjoa et J. Jafari (dir.), *Information and Communication technologies in Tourism* (p. 398-407), Actes de la 6<sup>e</sup> Conférence internationale Enter de International Federation for Information Technologies in Travel and Tourism (IFITT) à Innsbruck, Austria. New York: Springer.
- Frew, A.J. et O'Connor, P. (1999b). Destination marketing system strategies in Scotland and Ireland: An approach to assessment. *Information Technology and Tourism*, 2(1), 3-13.
- Frew, A.J. et O'Connor, P. (1998). A comparative examination of the implementation of destination marketing system strategies: Scotland and Ireland. In D. Buhalis, A. M. Tjoa et J. Jafari (dir.), *Information and Communication technologies in Tourism* (p. 258-267). Actes de la 5<sup>e</sup> conférence internationale Enter, Istanbul, Turkey. New York: Springer.
- Gagnon, Y.C. (2012). L'étude de cas comme méthode de recherche. 2<sup>e</sup> édition, PUQ, 128 p.
- Garfield, M.J. (2005). Acceptance of ubiquitous computing. *Information Systems Management*, 22(4), 24-31.
- Garrity, E.J., Glassberg, B., Kim, Y.J., Sanders, G.L. et Shin, S.K. (2005). An experimental investigation of Web-based information systems success in the context of electronic commerce. *Decision Support Systems*, 39(3), 485-503.

- Genest, B.A., Bédard, F. et Dubé-Jetté, D. (2007). Introduction au tourisme et à sa gestion. Laval, QC : Les éditions Sigma Delta, l'intégration du changement, 252 p.
- Gerow, J.E., Grover, V., Thatcher, J. et Roth, P.L. (2014). Looking Toward the Future of IT-Business Strategic Alignment Through the Past: A Meta-Analysis. *MIS Quarterly*, 38(4), 1159-1185.
- Ghera, S. (2010a). Stratégies de développement durable. *Revue française de gestion* (5), 141-153.
- Ghera, S. (2010b). Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise: une explication par la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes. Le cas du secteur des produits de grande consommation. Thèse de doctorat, Aix-Marseille 2.
- Gilbert, D. (1984). *The need for countries to differentiate their tourist product and how to do so*. Seminar papers: Tourism managing for results. University of Surrey, Guildford.
- Gilbert, D. (1990). Strategic marketing planning for national tourism. *The Tourist Review*, 1(18) p. 27.
- Giraud, S. (2011). *La géolocalisation au service du développement touristique des collectivités territoriales*, Etourisme.info. Saisie le 11 novembre 2017, de <http://www.etourisme.info/la-geolocalisation-au-service-du-developpement-touristique-des-collectivites-territoriales/>.
- Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches qualitatives*, 24(1), 3-17.
- Gond, J.-P., Mercier, S. et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2005). *Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Gonzalo, F. (2012). The five challenges of social media management in tourism. Téléchargeable à <https://fredericgonzalo.com/en/2012/05/01/the-five-challenges-of-social-media-management-in-tourism/>.
- Grenier, C. et Josserand, E. (2003). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, In R.A. Thiétart *et al.*, 2<sup>e</sup> éd., *Méthodes de recherche en management* (p. 104-136). Paris : Dunod.
- Gretzel, U. et Fesenmaier, D. R. (2002). Information technology use and organizational approaches: A comparison of destination marketing organizations in the united

- states and canada. In *The Annual Conference, Travel and Tourism Research Association*.
- Gretzel, U. et Fesenmaier, D. (2004). Implementing a knowledge-based marketing information system: The Illinois Tourism Network, *Information Technology and Tourism*, vol. 6, 245-255.
- Gretzel, U., Fesenmaier, D., Formica, S. et O'Leary, J.T. (2006). Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations, *Journal of Travel Research*, 45(2), 116-126.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z. et Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188.
- Grover, V., Cheon, M.J. et Teng, J.T.C. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information system functions, *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 89-116.
- Grover, V. et Kohli, R. (2012). Cocreating IT Value: New Capabilities and Metrics for Multifirm Environments. *MIS Quarterly*, 36(1), 225-232.
- Grover, V. et Lyytinen, K. (2015). New State of Play in Information Systems Research: The Push to the Edges, *MIS Quarterly*, 39(2), 271-296.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N.K. Denzin et Y.S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research Thousand Oaks* (p. 105-117), Californie: Sage Publications.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (2000). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. In N.K. Denzin et Y.S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (p. 163-188), Thousand Oaks, Californie: Sage Publications.
- Gummesson, E. (2000). Case study research. In *Qualitative methods in management research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publisher, 83-151.
- Gupta, A. (1995). A stakeholder analysis approach for interorganizational systems. *Industrial Management & Data Systems*, 95(6), 3-7.
- Gupta, D.D. Utkarsh (2014). Assessing the website effectiveness of top ten tourist-attracting nations. *Information Technology & Tourism*, 14(2), 151-175.
- Gupta, S., Kumar, S., Kumar Singh, S., Foropon, C. et Chandra, C. (2018). The role of cloud ERP on the performance of an organization: contingent resource-based view perspective. *International Journal of Logistics Management*, 29(2), 659-675.



- Gurbaxani, V. et Whang, S. (1991). The impact of information systems on organizations and markets. *Communications of the ACM*, 34(1), 59-73.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 14(8), 607-618.
- Hamel, J. (2010). L'objet d'analyse comme pivot de l'analyse qualitative assistée par ordinateur. *Recherches Qualitatives, Les actes, Logiciels pour l'analyse qualitative : innovations techniques et sociales*, 9 (HS), 170-180, saisie le 24 nov. 2011, de [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/hors\\_serie\\_v9/RQ-HS-9-Numero-complet.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/hors_serie_v9/RQ-HS-9-Numero-complet.pdf).
- Harrison, J.S., Bosse, D.A et Phillips, R.A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.
- Hayes, D. et Miller, A. (2011). *Revenue Management for the Hospitality Industry*, Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 512 p.
- Hays, S., Page, S.J. et Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organizations. *Current Issues in Tourism*, 16(3), 211-239.
- Henderson, J.C. et Venkatraman, H. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 472-484.
- Herzog, C., Richter, A. et Steinhüser, M. (2015). Towards a framework for the evaluation design of enterprise social software. *Thirty-Sixth International Conference on Information Systems, Fort Worth 2015*, 1-20.
- Hiernaux, J.-P. (2010). Analyse structurale de contenu et soutiens logiciels : une introduction au projet Anaconda. *Recherches Qualitatives, Les actes, Logiciels pour l'analyse qualitative : innovations techniques et sociales*, 9 (HS), 56-82, Saisie le 24 nov. 2011, de [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/hors\\_serie\\_v9/RQ-HS-9-Numero-complet.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/hors_serie_v9/RQ-HS-9-Numero-complet.pdf).
- Hirschbichler, P. (2009). *Implementation of an IT Balanced Scorecard. Theory and Application*. Osnabrück, Germany : GRIN Verlag Thesis.
- Hitt, L. et Brynjolfsson, E. (1994). The three faces of IT value: theory and evidence. *ICIS 1994 Proceedings*, 20.
- Hlady Rispail, M. (2002). *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck Université, 250 p.

- Hlady Rispal, M. (2009). La conduite d'études de cas encastrés : Lorsque le chercheur se livre à un jeu d'assemblage. *Revue internationale de psychosociologie*, 15(35), 179-200.
- Hlady Rispal, M. (2012). La gestion de relations asymétriques au sein d'un réseau composite: Le cas de petites entités du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE). *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(1), 89-116.
- Hofbauer, J., Stangl, B. et Teichmann, K. (2010). Online Destination Marketing: Do Local DMOs Consider International Guidelines for their Website Design? In Gretzel, Law et Fuchs (dir.), *Information and Communication technologies in Tourism* (p. 261-271), Actes de la 17<sup>e</sup> Conférence Internationale ENTER à Lugano, Switzerland, de International Federation for Information Technologies in Travel and Tourism (IFITT). New York: Springer.
- Horan, P. (2010). Developing an effectiveness evaluation framework for destination management systems. Ph.D. thesis, Queen Margaret University. Musselburgh, East Lothian, Edinburgh, Scotland. Saisie le 1<sup>er</sup> septembre 2011, de <http://etheses.qmu.ac.uk/365/1/365.pdf>.
- Horan, P. et Frew, A. (2007). Destination Website Effectiveness – A Delphi-Based eMetric Approach – A DMS Perspective. Dublin Institute of Technology, Conference Papers, 7.
- Hsu, P.-F. (2013). Integrating ERP and e-business: resource complementarity in business value creation. *Decision Support Systems*, 56, 334-347.
- Huang, L. (2012). Social Media as a New Play in a Marketing Channel Strategy: Evidence from Taiwan Travel Agencies' Blogs, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(6), 615-634.
- Huang, W.-J. et Lee, B.C. (2009). Capital City Tourism: Online Destination Image of Washington, DC. Information and Communication Technologies in Tourism. In Hopken, Gretzel et Law (Éd.), *Proceedings of the International Conference ENTER 2009 in Amsterdam, The Netherlands* (p. 355-367), par International Federation for Information Technologies in Travel and Tourism (IFITT), New York: Springer.
- Huber, M.W, Piercy, C.A. et McKeown, P.G. (2008). Information systems: creating business value, J. Wiley & Sons Inc., Hoboken, NJ, 411 p.
- Hunter, W.C., Chung, N., Gretzel, U. et Koo, C. (2015). Constructivist research in smart tourism. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 25(1), 105-120.

- Huo, B., Han, Z. et Prajogo, D. (2016). Antecedents and consequences of supply chain information integration: a resource-based view. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(6), 661-677.
- Idir, M.S. (2013). Valorisation du patrimoine, tourisme et développement territorial en Algérie : cas des régions de Béjaïa en Kabylie et Djanet dans le Tassili n'Ajjer. *Économies et finances*. Université de Grenoble, 2013. Français. NNT : 2013GRENE005, page saisie le 27 janvier 2018, de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00967954/document>.
- Iivari, J., Hirschheim, R. et Klein, H. K. (1998). A paradigmatic analysis contrasting information systems development approaches and methodologies. *Information Systems Research*, 9(2), 164-193.
- Iivari, J. (2017). Information system artefact or information system application: that is the question. *Info Systems J*, 27(6), 753-774.
- Inversini, A. et Masiero, L. (2014). Selling rooms online: The use of social media and online travel agents. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 272-292.
- Ivars-Baidal, J.A., Celdran-Bernabeu, M.A., Mazon, J.-N. et Perles-Ivars, A.F. (2017). Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management? *Current Issues in Tourism*, 1-20.
- Janita, M.S. et Miranda, F.J. (2013). Exploring service quality dimensions in b2b e-marketplaces. *Journal of Electronic Commerce Research*, 14(4).
- Jaulent, P., Quares, M.-A. et Grenier, P. (2011). Objectif performance. Paris: AFNOR.
- Jawahar, I.M. et McLaughlin, G.L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Jeanson, B. et Ingham, J. (2006). Consumer trust in e-commerce. In N.M. Khosrow-Pour (dir.) *Encyclopedia of e-commerce, e-government and mobile commerce* (p. 141-150), Hershey: Idea Group Reference Inc.
- Johnson, G. et Scholes, K. (2002). Exploring corporate strategy (6<sup>e</sup> éd.). Harlow: Pearson Education.
- Johnston, H.R. et Vitale, M.R. (1988). Creating competitive advantage with interorganizational information systems. *MIS Quarterly*, 12(2), 153-165.

- Jomaa, H. (2009). Contribution de l'usage des systèmes d'information à la performance des organisations. Thèse de doctorat inédite, Université Télécom ParisTech.
- Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Kadri, B., Khomsi, M. et Bondarenko, M. (2011). Le concept de destination: diversité sémantique et réalité organisationnelle. *Téoros: Revue de recherche en tourisme*, 30(1), 12-24.
- Kalbaska, N., Janowski, T., Estevez, E. et Cantoni, L. (2017). When digital government matters for tourism: a stakeholder analysis. *Journal of Information Technology & Tourism*, JITT, 17(3), 315-333.
- Kamal, M., Weerakkody, V. et Irani, Z. (2011). Analyzing the role of stakeholders in the adoption of technology integration solutions in UK local government: An exploratory study. *Government Information Quarterly*, 28(2), 200-210.
- Kaplan, A.M. et Haenlien, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2003). Le Tableau de bord prospectif. Paris: Éditions d'Organisation. 311 p.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 172-180.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2007). L'alignement stratégique : créer des synergies par le tableau de bord prospectif. Paris : Éditions Eyrolles.
- Karcher, K. et Alford, P. (2008). Tiscover: Destination Management System Pioneer. In R. Egger et D. Buhalis (éd.), *E-tourism Case Studies* (p. 232-242), Burlington, MA: Butterworth Heinemann.
- Kashani, F.H. et Baharmast, S. (2017). Effect of Supply Chain Information Systems on Firm Performance: An Empirical Case Study. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 7(2), 1552-1558.
- Kefi, H. (2011). Processus organisationnels et systèmes d'information et de communication: alignement et performance. *La Revue des Sciences de Gestion* (5), 189-200.

- Keil, M. (1995). Pulling the plug: Software project management and the problem of project escalation. *MIS Quarterly*, 19(4), 421-447.
- Kembro, J., Selviaridis, K. et Näslund, D. (2014). Theoretical perspectives on information sharing in supply chains: a systematic literature review and conceptual framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(5/6), 609-625.
- Ketter, E. (2016). Destination image restoration on Facebook: The case study of Nepal's Gurkha Earthquake. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 66-72.
- Khan, H., Phang, S. et Toh, R.S. (1995). The multiplier effect. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1), 64-69.
- Kim, S., Koh, Y., Cha, J. et Lee, S. (2015). Effects of social media on firm value for US restaurant companies. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 40-46.
- Kofler, I. et Marcher, A. (2018). Inter-organizational networks of small and medium-sized enterprises (SME) in the field of innovation: a case study of South Tyrol. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 30(1), 9-25.
- Kohli, R. et Devaraj, S. (2003). Measuring information technology payoff: A meta-analysis of structural variables in firm-level empirical research. *Information Systems Research*, 14(2), 127-145.
- Kügler, M. et Smolnik, S. (2013). Just for the fun of it? Towards a model for assessing the individual benefits of employees' enterprise social software usage. In *System Sciences (HICSS), 2013 46<sup>th</sup> Hawaii International Conference on IEEE*, 3614-3623.
- Lambrecht, M. (2016). L'économie des plateformes collaboratives. *Courrier hebdomadaire du CRISP* (26), 5-80.
- Landry, R. (2000). L'analyse de contenu. 469 p. Dans Gauthier, B. (Éd.). *Recherche Sociale: De la problématique à la collecte des données*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 618p.
- Lapointe, L., Mignerat, M. et Vedel, I. (2011). The IT productivity paradox in health: A stakeholder's perspective. *International Journal of Medical Informatics*, 80(2), 102-115.
- Laudon, K.C. et Traver, G.C. (2004). *E-commerce: Business, Technology, and Society*; 2<sup>nd</sup> Edition. Boston: Pearson/Addison-Wesley; (58-113), 944 p.

- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Law, R., Buhalis, D. et Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 727-750.
- Law, R., Qi, S. et Buhalis, D. (2010). Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*, 31(3), 297-313.
- Lee, A.S., Thomas, M. et Baskerville, R.L. (2015). Going back to basics in design science: from the information technology artifact to the information system artifact, *Info Systems J*, 25(1); 5-21.
- Lee, H., Kim, M.S. et Kim, K.K. (2014). Interorganizational information systems visibility and supply chain performance. *International Journal of Information Management*, 34(2), 285-295.
- Lee, S.M., Kim, K., Paulson, P. et Park, H. (2008). Developing a socio-technical framework for business-IT alignment. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1167-1181.
- Lejeune, C. (2010). Texte de la conférence d'ouverture : Montrer, calculer, explorer, analyser. Ce que l'informatique fait (faire) à l'analyse qualitative Recherches Qualitatives, Les actes, Logiciels pour l'analyse qualitative : innovations techniques et sociales, 9(HS), 15-32, saisie le 24 nov. 2011, de [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/hors\\_serie\\_v9/RQ-HS-9-Numero-complet.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/hors_serie_v9/RQ-HS-9-Numero-complet.pdf).
- Leung, X.Y. et Bai, B. (2013). How motivation, opportunity, and ability impact travellers' social media involvement and revisit intention. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 58-77.
- Leung, D., Law, R., Van Hoof, H. et Buhalis, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of travel & tourism marketing*, 30(1-2), 3-22.
- Levasseur, M. (2017). Top 20 des destinations touristiques et des pays émetteurs. *Réseau de Veille en Tourisme du Québec*, saisie le 23 novembre 2017, de <http://veilletourisme.ca/2017/01/23/top-20-des-destinations-touristiques-et-des-pays-emetteurs/>.
- Levina, O. et Vilnai-Yavetz, I. (2015). E-visibility maturity model: A tool for assessment and comparison of individual firms and sets of firms in e-business. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(6), 480-498.

- Li, L., Peng, M., Jiang, N. et Law, R. (2017). An empirical study on the influence of economy hotel website quality on online booking intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 1-10.
- Li, S. C.H., Robinson, P. et Oriade, A. (2017). Destination marketing: The use of technology since the millennium. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(2) 95-102.
- Li, X. et Wang, Y. (2010). Evaluating the Effectiveness of Destination Marketing Organisations Websites in China. *International Journal of Tourism Research*, 12(5), 536-549.
- Liang, T.P., You, J.J. et Liu, C.C. (2010). A resource-based perspective on information technology and firm performance: a meta-analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 110(8), 1138-1158.
- Liu, Z., Prajogo, D. et Oke, A. (2016). Supply chain technologies: Linking adoption, utilization, and performance. *Journal of Supply Chain Management*, 52(4), 22-41.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K.K. et Hua, Z. (2013). The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility. *Decision Support Systems*, 54(3), 1452-1462.
- Lomano, M. (2017). The Rise of Indirect Bookings. Lodging Magazine; Kalibri Lab articles. Saisie le 11 mai 2018, de <https://www.kalibrilabs.com/published-articles/2017/8/17/the-rise-of-indirect-bookings> et de <http://lodgingmagazine.com/the-rise-of-indirect-bookings/>.
- Lončarić, D., Bašan, L. et Marković, M.G. (2013). Importance of DMO websites in tourist destination selection. In 23<sup>rd</sup> CROMAR Congress: Marketing in a Dynamic Environment - Academic and Practical Insights.
- Lorino, P. (2003). Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences (3<sup>e</sup> éd.). Paris : Éditions d'organisation, 519 p.
- Lorino, P. (2001). Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences. Paris : Éditions d'Organisation.
- Lorino, P. (1995). Comptes et récits de la performance : Essai sur le pilotage de l'entreprise. Paris: Éditions d'organisation, 288 p.
- LSE Enterprise Limited. (2016). *Travel distribution: The end of the world as we know it* ? Rapport de London School of Economics and Political Science, 55 p.

- Lu, X-H. Huang, L.-H. et Heng, M.S.H. (2006). Critical success factors of inter-organizational information systems: A case study of Cisco and Xiao Tong in China. *Information and Management*, 43(3), 395-408.
- Luna-Nevarez, C. et Hyman, M.R. (2012). Common Practices in Destination Website Design. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 94-106.
- Lyytinen, K. et Damsgaard, J. (2011). Inter-organizational information systems adoption – a configuration analysis approach. *European journal of information systems*, 20(5), 496-509.
- Lyytinen, K. et Hirschheim, R. (1987). Information systems failures: A survey and classification of the empirical literature. *Oxford Surveys in Information Technology*, 4, 257-309.
- Magakian, J.-L. (2002). 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise. Rosny-sous-Bois : Éditions Boréal.
- Magakian, J. L. et Payaud, M. A. (2007). 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise. 2<sup>e</sup> édition, Éditions Boréal.
- Mahadevan, B. (2000). Business Model for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55-69.
- Malone, T.W., Yates, J. et Benjamin, R.I. (1987). Electronic markets and electronic hierarchies. *Communications of the ACM*, 30(6), 484-497.
- Marchand, M. et Raymond, L. (2015). *Performance Management Information Systems as IT Artefacts: Characterization and Theorization from the User's Perspective*. System Sciences (HICSS), 48<sup>th</sup> Hawaii International Conference, 5-8 January proceedings, 5000-5009.
- Marchand, M. (2009). L'utilisation des systèmes de mesure de performance dans les PME. Thèse de DBA, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois- Rivières, Québec, 275 p.
- Marchand, M. et Raymond, L. (2008). Researching management performance measurement systems: an information systems perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 28(7), 663-686.
- Marchiori, E., Cantoni, L. et Fesenmaier, D.R. (2013). What did they say about us? Message Cues and Destination Reputation in Social Media. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2013* (p. 170-182). Springer, Berlin, Heidelberg.



- Marchiori, E., Pavese, G. et Cantoni, L. (2012). eTcoMM – eTourism Communication Maturity Model. A Framework to evaluate the Maturity of a DMO when it comes to Online Communication Management: The Case of Canton Ticino and Lombardy In M. Fuchs, F. Ricci et L. Cantoni (éd.). *Information and Communication Technologies in Tourism 2012* (p. 215-226), Springer-Verlag, Wien.
- Mardiana, S.E, Tjakraatmadja, J.H. et Aprianingsih, A. (2015). DeLaon – McLean information system success model revisited: the separation of intention to use-use and the integration of technology acceptance models. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5 (Special Issue), 172-182.
- Mariani, M.M., Di Felice, M. et Mura, M. (2016). Facebook as a destination marketing tool: Evidence from Italian regional Destination Management Organizations. *Tourism Management*, 54, 321-343.
- Marinagi, C., Trivellas, P. et Sakas, D.P. (2014). The impact of information technology on the development of supply chain competitive advantage. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 147, 586-591.
- Marion, A., Asquin, A., Everaere, C., Vinot, D. et Wissler, M. (2012). Diagnostic de la performance de l'entreprise. Concepts et méthodes. Dunod.
- Markus, M.L. et Tanis, C. (2000). The Enterprise System Experience: From Adoption to Success. In R.W. Zmud (éd.), *Framing the Domains of IT Management. Pinnflex Educational Resources* (p. 173-208). Cincinnati, Ohio.
- Marthadan, G. et Tang, C.M. (2010) Information systems evaluation: an ongoing measure. *International Journal of Business Information Systems*, 6(3), 336-353.
- Marthandan, G. et Tang, C.M. (2012a). Information Systems for Organizational Effectiveness Model: A Rationale Alignment. In *Measuring Organizational Information Systems Success: New Technologies and Practices* (p. 39-61). IGI Global.
- Marthandan, G. et Tang, C.M. (2012b). Mining the literature in search of IT business value. *The Review of Business Information Systems*, 16(3), 89.
- Matloka, J. et Buhalis, D. (2010). Destination Marketing through User Personalised Content (UPC). In Gretzel, Law et Fuchs (dir.), *Information and Communication technologies in Tourism* (p. 51-530), Actes de la 17<sup>e</sup> Conférence Internationale ENTER à Lugano, Switzerland, Feb 10-12, International Federation for Information Technologies in Travel and Tourism (IFITT), New York: Springer.

- Matook, S. (2013). Measuring the performance of electronic marketplaces: An external goal approach study. *Decision Support Systems*, 54(2), 1065-1075.
- Maxwell, J.A. (1997). Designing a qualitative study. In Bickman, L. et Rog, D.J. *Handbook of applied research methods*. 69-99. Thousand Oaks: Sage.
- Maxwell, J.A. (1999). La modélisation de la recherche qualitative. Une approche interactive, Éditions universitaires Fribourg Suisse, collection Res Socialis, 202 p.
- Maynard, S.B., Burstein, F. et Arnott, D. (2001). A Multifaceted Decision Support System Evaluation Approach. *Journal of Decision System*, 10(3-4), 395-428.
- Melian-Gonzalez, A. et García-Falcón, J.M. (2003). Competitive potential of tourism in destinations. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 720-740.
- Melville, N., Kraemer, K. et Gurbaxani, V. (2004). Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative model of IT Business Value, *MIS Quarterly*, 28(2), 283-322.
- Méral, P. (2012). Le concept de service écosystémique en économie: origine et tendances récentes. *Natures Sciences Sociétés*, 20(1), 3-15.
- Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes: une synthèse de la littérature. In M. Bonnafous-Boucher et Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes* (p. 157-172). Paris : La Découverte.
- Messabia, N. (2017). *Rationaliser le politique : comment les décideurs incorporent la prépondérance des parties prenantes dans leur processus décisionnel en gouvernance des technologies de l'information*. Thèse de doctorat inédite, Université de Sherbrooke, École de gestion.
- Messabia, N. et Ingham, J. (2010) La place des approches parties prenantes dans la recherche sur la gouvernance en ligne. *La Revue du Financier*, 185 (Sept-Oct), 54-67.
- Michel, S. (2011). *Contribution à l'évaluation du système d'information bancaire*. Thèse de doctorat inédite, Université de Bordeaux 4.
- Michel, S. et Cocula, F. (2014). L'évaluation des systèmes d'information : un état de l'art à la lumière des approches de la variance et processuelles. *Management & Avenir*, 74(8), 33-51.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Traduction de la 2<sup>e</sup> édition américaine par Hlady Rispal, M. Bruxelles : Édition De Boeck, 626 p.

- Miles, S. (2017). Stakeholder theory classification: a theoretical and empirical evaluation of definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437-459.
- Miller, M.M., Henthorne, T.L. et George, B.P. (2008). The competitiveness of the Cuban tourism industry in the twenty-first century: A strategic re-evaluation. *Journal of Travel Research*, 46(3), 268-278.
- Minazzi, R. (2015). Social Media Impacts on Travel Suppliers: Social Media Marketing, chapter 4, 77-127 p. In *Social media marketing in tourism and hospitality*, 163p. New York: Springer.
- Ministère du Tourisme et de la Culture de l'Ontario (2011). *Organismes touristiques régionaux. Tourisme : nos régions*. Saisie le 5 septembre 2011, [http://www.mtc.gov.on.ca/fr/regions/regions\\_q\\_a.shtml#rfei](http://www.mtc.gov.on.ca/fr/regions/regions_q_a.shtml#rfei).
- Mishra, A. et Mishra, D. (2013). Applications of stakeholder theory in information systems and technology. *Engineering Economics*, 24(3), 254-266.
- Mistilis, N. et Daniele, R. (2001). Does the public sector have a role in developing destination marketing systems? In *Information and communication technologies in tourism 2001: Proceedings of the International Conference in Montreal, Canada*, 2001, 22-32 p. Springer-Verlag Wien.
- Mitchell, R.K., Agle, B. et Wood, D.J. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mithas, S., Tafti, A., Bardhan, I. et Mein Goh, J. (2012). Information Technology and Firm Profitability: Mechanisms and Empirical Evidence, *MIS Quarterly*, 36(1), 205-224.
- Mohapatra, S. (2011). IT and Porter's Competitive forces model and strategies. In *Information systems theory: Explaining and predicting our digital society*, Vol. 1, Chap 14; Dwivedi, Y.K., Wade, M.R. et Schneberger, S.L. (Éd.). New York, NY: Springer Science & Business Media.
- Mooney, J.G., Gurbaxani, V. et Kraemer, K.L. (2001). A Process Oriented Framework for Assessing the Business Value of Information Technology », Center for Research in Information Technology and Organizations. Forthcoming in the *Proceedings of the Sixteenth Annual International Conference on Information Systems*, 2001, 26 p., Saisie le 16 février 2016, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.87.9658&rep=rep1&type=pdf>.

- Mooney, J., Gurbaxani, V. et Kraemer, K. (1995). *A Process Oriented Framework for Assessing the Business Value of Information Technology*. ICIS 1995 Proceedings. Paper 3.
- Morrison, A. (2013). Destination management and destination marketing: The platform for excellence in tourism destinations. *Tourism Tribune*, 28(1), 6-9.
- Muhammad, A.S. et Usman, G. (2010). Destination Information management system for tourists. *GESJ: Computer Science and Telecommunications*, 6(29), 81-88.
- Munar, A.M. et Jacobsen, J.K.S. (2013). Trust and involvement in tourism social media and web-based travel information sources. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 13(1), 1-19.
- Myers, M.D. (2011). *Qualitative research in information systems*. Association for Information Systems (AIS). Saisie le 11 juillet 2011, de <http://www.qual.auckland.ac.nz/index.aspx>.
- Najar, T. et Amami, M. (2009). *Interorganizational Relationships Climate and Interorganizational Information Systems Success; A Supply Chain Perspective*, MCIS 2009 Proceedings, 16, <http://aisel.aisnet.org/mcis2009/16>.
- Najmi, M, Etebari, M. et Emami, S. (2012). A Framework to Review Performance Prism. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(10), 1124-1146.
- Namey, E., Guest, G., Thairu, L. et Johnson, L. (2008). Data reduction techniques for large qualitative data sets. *Handbook for team-based qualitative research*, 2(1), 137-161.
- Ndou, V. et Petti, C. (2007). DMS Business Models Design and Destination Configurations: Choice and Implementation Issues, *Information Technology & Tourism*, 9(1), 3-14.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: development in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1264-1277.
- Neely, A. (2007). Interview. Saisie le 5 juillet 2010, de <http://www.cranfieldknowledgeinterchange.com/kihtml/booksummaries/media/Performance%20Prism/transcript.pdf>, site web de Cranfield University, Knowledge Interchange.
- Neely, A. et Adams, C. (2010). *Perspectives on performance : The Performance Prism*. Saisie le 23 avril 2016, de <http://www.exinfm.com/pdf/files/prismarticle.pdf>.

- Neely, A., Adams, C. et Cowe, P. (2001). *The Performance Prism in Practice. Measuring Business Excellence*, 5(2), University Press, 6-12.
- Neely, A., Adams, C. et Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: the scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times, Prentice Hall, Pearson Education ed., 398 p.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. et Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International journal of operations & production management*, 20(10), 1119-1145.
- Nevo, S. et Wade, M. (2011). Firm-level benefits of IT-enabled resources: A conceptual extension and an empirical assessment. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(4), 403-418.
- Nguyen, T.D., Nguyen, T.M. et Cao, T.H. (2015). Information Systems Success: A Literature Review. *FDSE: International Conference on Future Data and Security Engineering Proceedings*. Ho Chi Minh City, Vietnam, November, 242-256. <https://www.semanticscholar.org/paper/Information-Systems-Success%3A-A-Literature-Review-Nguyen-Nguyen/e7339df9f99bf740a1d4115aef64325b91b5f291>.
- Nooshinfard, F. et Nemati-Anarak, L. (2012). Information technology as a medium of inter-organizational knowledge sharing. *Library Philosophy and practice*, 1-9.
- Neuhof, B., Buhalis, D. et Ladkin, A. (2012). Conceptualizing technology enhanced destination experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 36-46.
- Nieto, M. et Perez, W. (2000). The development of theories from the analysis of the organization: case studies by the patterns of behaviour, *Management Decision*, 38(10), 723-733.
- Nutt, P.C. et Backoff, R.W. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- OCDE. (2014). *Le tourisme et l'économie créative*. Études de l'OCDE sur le tourisme, Éditions OCDE, saisie le 23 novembre 2017, de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264222175-fr>.
- O'Connor, P. (1999). *Electronic information distribution in tourism and hospitality*. Wallingford, CT/Oxford, UK: CAB International, 61-116.

- Oggionni, T., & Kwok, L. (2018). A qualitative inquiry of DMO services to hotels: How valuable are they perceived? *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 85-96.
- Ogunsiji, A.S. et Ladanu, W.K. (2017). A Theoretical Study of Performance Measures in the Strategic and Corporate Entrepreneurship of Firms. *International Journal of Life Sciences (IJLS)*, 1(1), 49-57.
- OMT (s.d.) adaptation de "*Manual on Tourism and Poverty Alleviation, Practical Steps for Destinations. UNWTO and SNV 2010*" ; <http://step.unwto.org/fr/content/le-tourisme-et-la-reduction-de-la-pauvrete>, page web visitée le 5 janvier 2018.
- O'Neill W., J. et Qu Xiao (2006). The Role of Brand Affiliation in Hotel Market Value; *Cornell Hotel and Restauration Administration Quarterly*, 47(3), 1-14.
- Organisation mondiale du tourisme (2002). *Le tourisme à l'heure des alliances, des fusions et des acquisitions*. Madrid : Organisation mondiale du tourisme.
- Organisation Mondiale du tourisme (2005). *Évaluation et amélioration de sites Web : Le système de veille électronique des sites des destinations*.
- Organisation mondiale du tourisme (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Saisie le 11 juillet 2009, de [http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/4745/8BCE/AD9A/ECA8/048B/C0A8/0164/0B7A/071115\\_practical\\_guide\\_destination\\_management\\_exce rpt.pdf](http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/4745/8BCE/AD9A/ECA8/048B/C0A8/0164/0B7A/071115_practical_guide_destination_management_exce rpt.pdf).
- Organisation Mondiale du Tourisme (2010). *Manual on Tourism and Poverty Alleviation, Practical Steps for Destinations*. UNWTO and SNV. Saisie le 27 janvier 2018, de <http://step.unwto.org/fr/content/le-tourisme-et-la-reduction-de-la-pauvrete>.
- Organisation Mondiale du Tourisme (2011). *Destination Management, Conceptual Framework*. UNWTO Think Tank. Saisie le 15 mai 2011, de <http://www.unwto.org/destination/conceptual/conceptual.php?lang=E>.
- Organisation Mondiale du Tourisme (2014b). *Handbook on E-marketing for Tourism Destinations – Fully revised and extended version 3.0*, European Travel Commission (ETC), UNWTO et TEAM. Saisie le 17 juillet 2017, de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284415755>, 438 p.
- Organisation Mondiale du Tourisme (2014a). *Guide pratique de la gestion des destinations touristiques*. Fabricius, M., Carter, R. et Stanford, D. de TEAM tourism consulting. Saisie le 23 août 2016, de <http://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/9789284416134>, 194 p.

- Organisation Mondiale du Tourisme (2015). Rapport du secrétaire général : Part 1, Current situation and activities; Item 3rd : Implementation of the program of work, 2014-2015; Executive council, CE/100/3(d). Report of the committee on tourism and competitiveness. Madrid. 71p.
- Organisation Mondiale du Tourisme (2016). *Faits saillants du tourisme*. Saisie le 15 juillet 2017, de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418169>, 16 p.
- Organisation Mondiale du Tourisme (2017). Handbook on Key Performance Indicators for Tourism Marketing Evaluation, Published: May 2017 par European Travel Commission (ETC) et OMT. Saisie le 17 juillet 2017, de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418527>, 170 p.
- Organisation Mondiale du Tourisme (2017c). Discours du Secrétaire général de l'OMT, Taleb Rifai, septembre 2017. Saisie le 23 novembre 2017, de <http://media.unwto.org/fr/press-release/2017-11-07/le-tourisme-international-en-passe-de-realiser-une-annee-record-0>.
- Organisation Mondiale du Tourisme (2017b). *Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations – Concepts, Implementation and Tools for Destination Management Organizations*. Publié en février 2017 par UNWTO, saisie le 6 août 2017, de <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284417988>, 133 p.
- O'Reilly, P. et Finnegan, P. (2005). Performance in Electronic Marketplaces: Theory in Practice. *Electronic Markets*, 15(1), 23-37.
- Orlikowski, W.J. et Iacono, S.C. (2001). Research Commentary: Desperately Seeking the "IT" in IT Research - A Call to Theorizing the IT Artifact. *Information Systems Research*, 12(2), 121-134. <https://doi.org/10.1287/isre.12.2.121.9700>.
- Ostrom, A.L., Parasuraman, A., Bowen, D.E., Patricio, L. et Voss, C.A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. In F. Descarries et L. Vandelac (dir.). *Critiques féministes et savoirs* (p. 147-181). *Cahiers de recherche sociologique*, 23. Montréal: Département de sociologie - Université du Québec à Montréal.
- Papazafeiropoulou, A., Pouloudi, A. et Poulymenakou, A. (2002). Electronic commerce competitiveness in the public sector: the importance of stakeholder involvement. *International Journal of Services Technology and Management*, 3(1), 82-94.
- Park, Y.W. et Gretzel, U. (2008). Investigating the effects of product type on online decision-making styles. In P. O'Connor, W. Hopken et U. Gretzel (éd.),

- Information and Communication Technologies in Tourism 2008* (p. 509-520). Vienna, Austria: Springer-Verlag Wien.
- Park, Y.A. et Gretzel, U. (2007). Success factors for Destination Marketing Web sites: A Qualitative Meta-Analysis. *Journal of Travel Research*, Vol. 46, August 2007; Sage pub. 46-63.
- Pather, S. (2017). Contextualizing Information Systems Evaluation Research: Towards a Classification of Approaches. In *The European Conference on Information Systems Management*, 252-261. Academic Conferences International Limited.
- Patton, M.Q. (1997). *Utilization-focused evaluation. The new century text*. Sage publications 3<sup>e</sup> éd., 430 p.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation methods. The new century text*. Sage publications, 3<sup>e</sup> éd., 430 p.
- Péloquin, C. (2009). *Dernières tendances chez les organisations de gestion de la destination (DMO)*, Réseau de Veille en tourisme. Saisie le 13 octobre 2009, de <http://veilletourisme.ca/2009/07/29/dernieres-tendances-chez-les-organisations-de-gestion-de-la-destination-dmo/?tagged=>.
- Péloquin, C. (2010). *GPS et tourisme : suivez la direction*, Réseau de Veille en tourisme. Saisie le 23 novembre 2017, de <http://veilletourisme.ca/2010/06/11/gps-et-tourisme-suivez-la-direction/>.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm* (3<sup>e</sup> éd.). Oxford : Oxford University Press.
- Pesqueux, Y. (2004). *La notion de performance globale*. 5<sup>e</sup> Forum international ETHICS, Déc. 2004, Tunis, Tunisie.
- Pesqueux, Y. (2009). *Technologie, technique et outils de gestion*. Journée d'étude MTO 2009, Oct. 2009, Montpellier, France.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Petter, S., DeLone, W. et McLean, E.R. (2008). Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships. *European Journal of Information Systems*, 17, 236-263.
- Petter, S., DeLone, W. et McLean, E.R. (2013). Information systems success: The quest for the independent variables. *Journal of Management Information Systems*, 29(4), 7-62.



- Perret V. et Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.A. Thiétart et al., *Méthodes de recherche en management* (p. 13-33). 2<sup>e</sup> éd. Paris: Dunod.
- PhocusWright Inc. & Expedia (2017). Phocus Forward : The Year Ahead in Digital Travel par Maggie Rauch, Alice Jong, Brandie Wright, Mark Blutstein and Douglas Quinby, 27p. Saisie le 14 juillet 2017 de <http://www.phocuswright.com/Free-Travel-Research/2017-Phocus-Forward-The-Year-Ahead-in-Digital-Travel>.
- PhocusWright Inc. (2009). Destination Marketing: Understanding the Role and Impact of Destination Marketers. Cathy Schetzina, Julien Beresford, Joe Buhler et Mary Pat Sullivan ; Ed PhocusWright Inc; May.
- PhocusWright Inc. (2004). From property to screen: Managing online hotel and lodging distribution. Caroll, W.J. et Sileo, L. Ed Burka, K; PhocusWright Inc; July.
- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organizations. Advances in Tourism Research Series*, Elsevier, 240 p.
- Pike, S. (2008). *Destination Marketing: An Integrated Marketing Approach*. Elsevier/Butterworth-Heinemann (éd.), 406 p.
- Pike, S. et Page, S. (2014). Progress in Tourism Management Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature Tourism Management, 41 p., 202-227. Saisie le 18 février, de [https://www.researchgate.net/publication/27469498\\_Destination\\_Marketing\\_an\\_integrated\\_marketing\\_communication\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/27469498_Destination_Marketing_an_integrated_marketing_communication_approach).
- Poissonnier, H. et Drillon, D. (2008). Pilotage de la performance et gestion durable des ressources humaines. *Vie et Sciences économiques*, 179-180.
- Pollock, A. (1998). Creating intelligent destinations for wired consumers. In A.M. et J. Jafari (dir.), *Information Communication Technologies in Tourism* (p. 235-247) de International Federation for Information Technologies in Travel and Tourism (IFITT). Springer Computer Science. Wien: Springer-Verlag.
- Polák, P. (2017). The productivity paradox: A meta-analysis. *Information Economics and Policy*, 38, 38-54.
- Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 63-78.
- Porter, M.E. (1998). *On Competition*. Boston, MA : Harvard Business School Publishing.

- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: Free Press.
- Porter M. et Millar, V. (1985). How information Technology Gives you a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- Pottiez, J. (2011). *Évaluation de la performance de la formation en entreprise par une approche systémique* (Doctoral dissertation, Lille 1), 1200 p.
- Pouloudi, A. (1999, January). Aspects of the stakeholder concept and their implications for information systems development. In *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences. 1999. HICSS-32. Abstracts and CD-ROM of Full Papers*, 17 p.
- Pouloudi, A. et Whitley, E.A. (1997). Stakeholder identification in inter-organizational systems: gaining insights for drug use management systems. *European Journal of Information Systems*, 6(1), 1-14.
- Pourtois, J.-P., Desmet H. et Lahaye, W. (2006). Postures et démarches épistémiques en recherche. In P. Paillé (éd.). *La méthodologie qualitative. Postures de recherche et travail de terrain* (169-200), Paris: Armand Colin.
- Prahalad, C. K. et Hamel, G. (2003). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business review reprint 90311*, 1-15.
- Prajogo, D., Oke, A. et Olhager, J. (2016). Supply chain processes: Linking supply logistics integration, supply performance, lean processes and competitive performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(2), 220-238.
- Prajogo, D. et Olhager, J. (2012). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 514-522.
- Prévot, F. (2007). Coopétition et management des compétences. *Revue française de gestion* (7), 183-202.
- Prévot, F., Brulhart, F. et Guieu, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue française de gestion*, 204(5), 87-103.
- Prévost, P. et Roy, M. (2012). Les études de cas : un essai de synthèse. *Organisations & territoires*, 21(1), 67-82.
- Prévost, P. et Roy, M. (2015). Les approches qualitatives en gestion. Les Presses de l'Université de Montréal, 247 p.

- Qrunfleh, S. et Tarafdar, M. (2014). Supply chain information systems strategy: Impacts on supply chain performance and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 147, 340-350.
- Rampersad, G., Troshani, I. et Plewa, C. (2012). IOS adoption in innovation networks: a case study. *Industrial Management & Data Systems*, 112(9), 1366-1382.
- Rapport annuel Tourisme Montréal (2012). Saisie le 26 mars 2016, de <http://documents.tourisme-montreal.org/Montreal-Tourism/R-and-D/Statistics/FR/ra-2012-fr.pdf>.
- Rapport annuel Tourisme Montréal (2013). Saisie le 26 mars 2016, de <http://documents.tourisme-montreal.org/Montreal-Tourism/R-and-D/Statistics/FR/ra-2013-fr.pdf>.
- Raymond, L. (2002). L'impact des systèmes d'information sur la performance d'entreprise. In F. Rowe (dir.). *Faire de la recherche en systèmes d'information* (p. 301-320). Paris : Vuibert.
- Raymond, L. et Bergeron, F. (2008). Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities: A strategic alignment perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 108(5), 577-595.
- Raymond, L., Croteau, A.M. et Bergeron, F. (2010, May). La performance des TI expliquée par leur rôle stratégique, leur gestion et leur utilisation. In Colloque de l'Association information et management, La Rochelle, France (19-21).
- Rdiouat, Y., Bahsani, S., Lakhdissi, M. et Semma, A. (2015). Measuring and improving information systems agility through the balanced scorecard approach. *International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)*, 12(5), 58.
- Reix, R. (2006). *Stratégie des systèmes d'information*. Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information, Vuibert.
- Reix, R., Fallery, B., Kalika, M. et Rowe F. (2011). « *Systèmes d'information et management des organisations* », 6ème édition., Vuibert.
- Reix, R., Fallery, B., Kalika, M. et Rowe, F. (2016). *Systèmes d'information et management* (7<sup>e</sup> éd.). Paris : Magnard-Vuibert Gestion.
- Ren, F. et Dewan, S. (2015). Industry-level analysis of information technology return and risk: what explains the variation? *Journal of Management Information Systems*, 32(2), 71-103.

- Rhee, C. et Rao, H.R. (2008). Evaluation of decision support systems. *In Handbook on Decision Support Systems 2* (p. 313-327). Springer, Berlin, Heidelberg
- Richter, A., Heidemann, J., Klier, M. et Behrendt, S. (2013). *Success Measurement of Enterprise Social Networks*. *Wirtschaftsinformatik*, 20, 1-15.
- Ritalahti, J. et Sarkkinen, J. (2010). Attitudes Towards e-Solutions in a Small Destination. *In Gretzel, Law & Fusch (éd.). Information and Communication Technologies in Tourism; proceedings of the international conference in Lugano*, 579-589 p. ENTER de International Federation for Information Technologies in Travel and Tourism (IFITT), Wien, New York: Springer.
- Ritchie, J.R.B. et Crouch, G. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cambridge, MA: CABI Publishing.
- Ritchie, R.J.B. et Ritchie, J.R.B. (2002). A framework for an industry-supported destination marketing information system. *Tourism Management*, 23(5), 439-454.
- Rival, Y. et Kalika, M. (2009). Évaluer la performance de l'entreprise induite par l'usage des portails web – Le cas du secteur touristique. *Systèmes d'information et de Management*, 14(1), 75-99.
- Robson, C. (2002). *Real world research* (2e éd.), Malden, MA: Blackwell publishers, 599 p.
- Romeyer, C et Hassairi, A.F. (2002). L'évaluation de l'impact des technologies de l'information (TI) sur la performance de la chaîne logistique : le cas de l'EDI. *In F. Rowe (dir.), Faire de la recherche en systèmes d'information* (321-332). Paris: Vuibert.
- Romochkina, I., Zuidwijk, R., & van Baalen, P. (2017). Boosting Co-opetition with Fair Sharing Approach for Inter-Organizational Information Systems. Rotterdam: Rotterdam School of Management, Erasmus University. Saisie le 23 février 2018, de [https://pure.uva.nl/ws/files/21312736/Boosting\\_Co\\_opetition.pdf](https://pure.uva.nl/ws/files/21312736/Boosting_Co_opetition.pdf)
- Roult, R., Gaudette, M., Auger, D. et Adjizian, J.-M. (2016). Site management and use of social media by tourism businesses: the case of Québec. *Czech Journal of Tourism*, 5(1), 21-34.
- Roussat, C., Lazzeri, J. et Fabbe-Costes, N. (2018). Vers une conceptualisation de la supply chain visibilité. Dans *Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique et Supply Chain Management (RIRL-SCM)* les 22-23 mai 2018, Paris, organisé par l'AIRLSCM à la Cité internationale universitaire de Paris, France. Actes des RIRL-SCM 2018. <https://sites.google.com/site/associationairl/rirl18>.

- Rowley, T.J. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influence. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Rowley, J. (2011). e-Government shareholders – What are they and what do they want? *International Journal of Information Management*, 31(1), 53-62.
- Sabherwal, R., et Jeyaraj, A. (2015). Information Technology Impacts on Firm Performance: An Extension of Kohli and Devaraj (2003). *MIS Quarterly*, 39(4), 809- 836.
- Sabherwal, R., Jeyaraj, A. et Chowa, C. (2006). Information System Success: Individual and Organizational Determinants. *Management Science*, 52(12), 1849-1864.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.
- Salgado, M. (2013). *La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*. Hal, Archives ouvertes Saisie le 1<sup>er</sup> juin 2019 de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document>.
- Salvador, M. et Jolibert, A. (2017). Cahier : L'innovation dans le tourisme, l'heure des défis. *Management & Avenir*, 91(1), 115-120.
- Sanchez, R. et Heene, A. (2010). Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie. *Revue française de gestion* (5), 105-125.
- Santa, R., Ferrer, M., Bretherton, P. et Hyland, P. (2009). The necessary alignment between technology innovation effectiveness and operational effectiveness. *Journal of Management & Organization*, 15(2), 155-169.
- Saout, G. (2011). L'entreprise des Parties prenantes (PP): un paradoxe théorique. *Revue de l'organisation responsable*, 6(1), 26-37.
- Schryen, G. (2013). Revisiting IS business value research: what we already know, what we still need to know, and we can get there. *European Journal of Information Systems*, 22(2), 139-169.
- Schultze, U. et Avital, M. (2011). Designing interviews to generate rich data for information systems research. *Information and organization*, 21(1), 1-16.
- Seddon, P.B. (1997). A respecification and extension of the DeLone & McLean model of IS success. *Information System Research*, 8(3), 240-253.
- Seddon, P.B., Staples, S., Patnayakuni, R. et Bowtell, M. (1999). Dimensions of information systems success. *Communication of the Association for Information*

*Systems*, 2(20), 2-39. Saisie le 11 décembre 2004, de <http://cais.isworld.org/articles/2-20/>.

Sedera, D., Lokuge, S., Grover, V., Sarker, S. et Sarker, S. (2016). Innovating with enterprise systems and digital platforms: A contingent resource-based theory view, *Information et Management*, 53(1), 366-379.

Shannon, C.E. et Waever, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.

Sheehan, L., Vargas-Sanchez, A., Presenza, A. et Abbate, T. (2016). The Use of Intelligence in Tourism Destination Management: An Emerging Role for DMOs. *International Journal of Tourism Research*.

Sheehan, L.R. et Ritchie, J.R.B. (2005). Destination Stakeholders, Exploring Identity and Salience. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711-734.

Sheldon, P.J. (1993). Destination Information Systems. *Annals of Tourism Research*, 20, 633-649.

Sheldon, P.J. (1997). *Tourism information technology*. Wallingford, CT/Oxford, UK: CAB International.

Sheldon, P.J. (2000). From the guest editor: Introduction to the special issue on tourism information technology. *Journal of Travel Research*, 39(2), 133-136.

Sigala, M. (2009). Destination Management Systems (DMS): A reality check in the Greek tourism industry. *Information and Communication Technologies in Tourism 2009*, 481-491.

Sigala, M. (2011). Social media and crisis management in tourism: Applications and implications for research. *Information Technology & Tourism*, 13(4), 269-283.

Sigala, M. (2013). Examining the adoption of destination management systems: An inter-organizational information systems approach. *Management Decision*, 51(5), 1011-1036.

Sigala, M. (2014). Evaluating the performance of destination marketing systems (DMS): stakeholder perspective, *Marketing Intelligence & Planning*, 32(2), 208-231.

Sigala, M. et Gretzel, U. (2017). Introduction. In *Advances in Social Media for Travel, Tourism and Hospitality : New Perspectives, Practice and Cases*; Sigala ed., M. et Gretzel, U. ; Routledge, 1-5 p.

- Sigala, M. et Marinidis, D. (2010). DMOs, e-Democracy and Collaborative Destination Management: An Implementation Framework; 235-246 p. In *Information and Communication technologies in Tourism Actes de la conférence internationale Enter à Lugano, Switzerland*, Feb 10-12 ; Gretzel, Law et Fuchs eds ; New York : Springer.
- Sinclair, D. et Zairi, M. (2000). Performance measurement: a critical analysis of the literature with respect to total quality management. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 145-168.
- Sligo, J., Gault, R., Roberts, V. et Villa, L. (2017). A literature review for large-scale health information systems project planning, implementation and evaluation. *International Journal of Medical Informatics*, 97, 86-97.
- Soh, C., & Markus, M. L. (1995). How IT creates business value: a process theory synthesis. In *Proceedings of the sixteenth International Conference on Information Systems*, 4.
- Soteriades, M. (2012). Tourism destination marketing: approaches improving effectiveness and efficiency. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(2), 107-120.
- Sourak, N. (2015). *An investigation into destination management systems website evaluation theory and practice*, Doctoral dissertation, Queen Margaret University, Edinburgh, 259 p. Saisie le 10 juillet 2017, de <http://etheses.qmu.ac.uk/2197/1/2197.pdf>.
- Spooner, M.P., Bendavid Y., Bourenane H. et Marcotte S. (2014). *Introduction à la gestion des opérations : Viser l'excellence opérationnelle*. PUQ, 621 p.
- Spyriadis, T. (2014). Performance evaluation framework for destination management organizations: managers' perspectives. PhD Thesis. Bournemouth University, School of Tourism, 472 p.
- Standing, C., Tang-Taye, J.-P. et Boyer, M. (2014). The Impact of the Internet in Travel and Tourism: A Research Review 2001-2010, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(1), 82-113.
- Starkov, M. (2010). *End of the OTA merchant model – this time for real*. Hotels Magazine blog. Saisie le 13 décembre, de <http://www.hotelsmag.com/MembersOnly/blog/BlogDetail.aspx?blogID=30&topicID=827>.
- Stefanou, C.J. (2001). A framework for the ex-ante evaluation of ERP software. *European Journal of Information Systems*, 10(4), 204-215.

- Steinfeld, C., Markus, M.L. et Wigand, R.T. (2011). Through a glass clearly: standards, architecture, and process transparency in global supply chains. *Journal of Management Information Systems*, 28(2), 75-108.
- Striteska, M. et Spickova, M. (2012). Review and comparison of performance measurement systems. In *Journal of Organizational Management Studies*. Saisie le 29 juillet 2015, de <http://www.ibimapublishing.com/journals/JOMS/2012/114900/114900.pdf>.
- Strong, D. et Volkoff, O. (2010). Understanding Organization-Enterprise System Fit: A Path to Theorizing the Information Technology Artifact. *MIS Quarterly*, 34(4), 731-756.
- Stynes, D.J. (1999). Approaches to Estimating the Economic Impacts of Tourism; Some Examples". In *East Lansing, MI: Department of Park, Recreation and Tourism Resources, Michigan State University*. Saisie le 22 février 2012, de <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/economia%20del%20turismo/approaches%20to%20stimating%20the%20economic%20impacts%20of%20tourism.pdf>.
- Subiyakto, A. et Ahlan, A.R. (2014). Implementation of input-process-output model for measuring information system project success. *TELKOMNIKA Indonesian Journal of Electrical Engineering*, 12(7), 5603-5612.
- Sussmann, S. et Baker, M. (1996). Responding to the electronic marketplace: Lessons from destination management systems. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 99-112.
- Swierk, J. et Mulawa, M. (2014). IT Balanced Scorecard as a Significant Component of Competitive and Modern Company. In *Management, Knowledge, and Learning International Conference* (p. 822-825).
- Tafti, A., Mithas, S. et Krishnan, M.S. (2013). The effect of information technology-enabled flexibility on formation and market value of alliances. *Management Science*, 59(1), 207-225.
- Tangen, S. (2003). An overview of frequently used performance measures. *Work Study*, 52(7), 347-354.
- Tangen, S. (2004). Performance Measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.
- Tantalo, C. et Priem, R.L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.



- Teece, D.J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- Tesh, R. (1990). Qualitative Research: Analysis Types and Software tools. New York: The Falmer Press, 325 p.
- Teichmann, K. et Zins, A.H. (2008). Information Elements on DMO-Websites: Alternative Approaches for Measuring Perceived Utility. In P. O'Connor, W. Hopken et U. Gretzel (éd.), *Proceedings of the Information and Communication Technologies in Tourism 2008* (p. 209-219), International Federation for Information Technologies in Travel and Tourism (IFITT), January, New York: Springer Wein.
- Thiebaut, G.C., Champagne, F. et Contandriopoulos, A.P. (2015). Les enjeux de l'évaluation de la performance: Dépasser les mythes. *Canadian Public Administration*, 58(1), 39-62.
- Thitimajshima, W., Esichaikul, V. et Krairit, D. (2015). *Developing a Conceptual Framework to Evaluate Public B2B E-Marketplaces*. In PACIS (p. 81).
- Tian, X. (2014). An investigation of the current system of destination management organizations: the case of China. Doctoral thesis, University of Plymouth, 317 p. Saisie le 15 juillet 2017, de <https://pearl.plymouth.ac.uk/bitstream/handle/10026.1/2990/2014TIAN399479PhD.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
- Tian, X., Huang, R. et Busby, G. (2011). An investigation of destination management organizations (DMOs) in China – With particular reference to the Beijing tourism development committee (BTDC). *Acta turistica*, 23(2), 111-144.
- Tourisme Montréal (2016). Organisation et Mission. Saisie le 27 février 2016, de <http://www.tourisme-montreal.org/Tourisme-Montreal/A-propos-de-TM/Mission>.
- Tourisme Montréal (2019). Organisation et Mission. Saisie le 20 mai 2019, de <https://apropos.mtl.org/fr/organisation/mission>.
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches qualitatives*, 5, 38-55.
- Tu, Zhiling et Yufei, Y. (2014). Critical Success Factors Analysis on Effective Information Security Management: A Literature Review, *Proceedings of the Twentieth Americas Conference on Information Systems*, Savannah, AMCIS 2014, 1-12.

- Turban, E., King, D., Lee, J.K., Liang, T.P. et Turban, D.C. (2015). *Electronic commerce: A managerial and social networks perspective*. Springer.
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J.K., Liang, T.P. et Turban, D.C. (2017). *Electronic commerce 2018: a managerial and social networks perspective*. Springer.
- UNWTO, World Tourism Organisation (2014). *Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems: An Integrated Approach*. Madrid, Spain. Saisie le 20 avril 2016, de [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/online\\_guest\\_reviews\\_and\\_hotel\\_classification\\_sytems\\_an\\_integrated\\_approach.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/online_guest_reviews_and_hotel_classification_sytems_an_integrated_approach.pdf), 36 p.
- UNWTO, World Tourism Organisation (2015). Annual report 2014, Madrid, Spain. Saisie le 20 avril 2016, de [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_annual\\_report\\_2014.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2014.pdf), 95 p.
- UNWTO, World Tourism Organisation (2018). Tourism can and should lead sustainable development: UNWTO Secretary-General opens ITB 2018, Berlin, saisie le 24 décembre 2018, de <http://media.unwto.org/press-release/2018-03-06/tourism-can-and-should-lead-sustainable-development-unwto-secretary-gener-1>.
- Uşaklı, A., Koç, B. et Sönmez, S. (2017). How 'social' are destinations? Examining European DMO social media usage. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(2), 136-149.
- Uwizemyemungu, S. (2008). *L'évaluation de la contribution des systèmes de gestion intégrés à la performance organisationnelle : développement d'une méthodologie processuelle*, Thèse DBA, Université du Québec à Trois-Rivières, 353 p.
- Uwizeyemungu, S., Raymond, L., Poba-Nzaou, P. et St-Pierre, J. (2018). *The complementarity of IT and HRM capabilities for competitive performance: a configurational analysis of manufacturing and industrial service SMEs*, Enterprise Information Systems.
- Uwizeyemungu, S. et Raymond, L. (2009). Exploring an alternative method of evaluating the effects of ERP: a multiple case study. *Journal of Information Technology*, 24, 251-268.
- Uwizeyemungu, S. et Raymond, L. (2010). Linking the Effects of ERP to Organizational Performance: Development and Initial Validation of an Evaluation Method. *Information Systems Management*, 27, 25-41.

- Uwizeyemungu, S. et Raymond, L. (2011). L'évaluation de la performance de votre SGI (ERP): Une méthode à la portée des PME. LaRePE, Institut de recherche sur les PME (éd.), *InfoPME*, 11(1), 1-8.
- Uwizeyemungu, S. et Raymond, L. (2012). Impact of an ERP system's capabilities upon the realisation of its business value: a resource-based perspective. *Information Technology and Management*, 13(2), 69-90.
- Valente, F.J., Dredge, D. et Lohmann, G. (2013). Leadership capacity in two Brazilian tourism organizations. *Tourism Review*, 69(1), 10-24.
- Venkatesh, V., Thong, J.Y. et Xu, X. (2016). Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: A Synthesis and the Road Ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(5), 328-376.
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. et Davis, F.D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 425-478.
- Venkatraman, N. (1994). IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. *Sloan management review*, 35, 73-73.
- Vinot, D., Asquin, A., Everaere, C., Marion, A. et Wissler, M. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise. Concepts et Méthodes*, Dunod.
- Wagner Mainardes, E., Alves, H. et Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861-1879.
- Walsham, G. (2009). *Interpreting information systems in organizations*. *Creative Commons Attribution 3.0*. Saisie le 15 aout 2018, de <https://florida.theorange grove.org/og/file/ade5a27-ea24-6e16-abe0-0655a1598bca/1/InterpretingInforSystems.pdf>, 269 p.
- Wang, L., Law, R., Guillet B.D., Hung, K. et Fong, D.K.C. (2015). Impact of hotel website quality on online booking intentions: eTrust as a mediator. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 108-115.
- Wang, D., Li, X.R. et Li, Y. (2013). China's "smart tourism destination" initiative: A taste of the service-dominant logic. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(2), 59-61.
- Wang, S. et Cavusoglu, H. (2015). Small and medium-sized manufacturer performance on third party B2B electronic marketplaces: The role of enabling and IT capabilities. *Decision Support Systems*, 79, 184-194.

- Wang, S., Mao, J.Y. et Archer, N. (2012). On the performance of B2B e-markets: An analysis of organizational capabilities and market opportunities. *Electronic Commerce Research and applications*, 11(1), 59-74.
- Wang, Y. (2011b). Collaborative Destination Marketing: Principles and Applications. In Y. Wang, Y. et Pizam, A. (dir.), *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, 259-283, Saisie le 17 février 2018, de [https://www.researchgate.net/publication/285979562\\_Destination\\_marketing\\_and\\_management\\_Scope\\_definition\\_and\\_structures](https://www.researchgate.net/publication/285979562_Destination_marketing_and_management_Scope_definition_and_structures).
- Wang, Y. (2011). Destination Marketing and Management: Scope, Definition and Structures. In Y. Wang, Y et Pizam, A. (dir.), *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*; 1-21, Saisie le 17 février 2018 de [https://www.researchgate.net/publication/285979562\\_Destination\\_marketing\\_and\\_management\\_Scope\\_definition\\_and\\_structures](https://www.researchgate.net/publication/285979562_Destination_marketing_and_management_Scope_definition_and_structures).
- Wang, Y. (2008). Web-based Destination Marketing Systems: Assessing the Critical Factors for Management and Implementation. *International Journal of Tourism Research*, 10(1), 55-70.
- Wang, Y. et Fesenmaier, D.R. (2006). Identifying the success factors of web-based marketing strategy: An investigation of convention and visitors bureaus in the United States. *Journal of Travel Research*, 44(3), 239-249.
- Wang, Y. et Fesenmaier, D.R. (2003). Assessing the determinants of the success of Web-based marketing strategies by destination marketing organization in the United States. In A. Frew, Hitz et P. O'Connor (dir.), *Information and Communication technologies in Tourism* (p. 306-315). Actes de la conférence internationale ENTER, Helsinki de International Federation for Information Technologies in Travel and Tourism (IFITT). New York: Springer.
- Wang, Y. et Pizam, A. (éd.). (2011). *Tourism Destination Marketing and Management: Collaborative Strategies*. Cabi.
- Wang, Y. et Russo, S.M. (2007). Conceptualizing and evaluating the functions of destinations marketing systems. *Journal of Vacation Marketing*, 13(3), 187-203.
- Watson, T.R. Boudreau, M. et Chen, J.A. (2010). Information systems and environmentally sustainable development: energy informatics and new direction for the IS community, *MISQ*, 34(1), 23-38.
- Weber, R. (2004). Editor's comments: the rhetoric of positivism versus interpretivism: a personal view. *MIS quarterly*, iii-xii.

- Weitzman, E.A et Miles, M.B. (1995). *Code-based Theory –Builders. A Software Source Book. Computer Programs for Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, Sage, 204-237.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (2014). On the role of the RBV in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 22-23.
- Werthner, H. et Klein, S. (1999). *Information technology and tourism – A challenging relationship*. Springer Computer Science Wien New York.
- Werthner, H. et Ricci, F. (2004). E-commerce and tourism. *Communications of the ACM*, 47(12), 101-105.
- Woodside, A.G. et Sakai, M.Y. (2009). Analyzing performance audit reports of destination management organizations actions and outcomes. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(3), 303-328.
- Woodside, A.G. et Sakai, M.Y. (2003). Meta-evaluation: assessing alternative methods of performance evaluation and audits of planned and implemented marketing strategies. In *Evaluating Marketing Actions and Outcomes* (p. 549-663). Emerald Group Publishing Limited.
- Woodside, A.G., Vicente, R.G. et Duque, M. (2011). Tourism's destination dominance and marketing website usefulness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 552-564.
- Woolsey, C. (2010). Information Usefulness Auditing of Tourism Destination Websites: Assessing Los Angeles, San Diego and San Francisco performance. Tourism-Marketing Performance Metrics and usefulness auditing of destination Websites. *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, (4), 15-26.
- Chong, W. K., Man, K. L., & Kim, M. (2018). The impact of e-marketing orientation on performance In Asian SMEs: a B2B perspective. *Enterprise Information Systems*, 12(1), 4-18.
- World Travel & Tourism Council. (2010). *Travel & Tourism Economic Impact, Executive Summary*. Saisie le 2 décembre 2010, de [http://www.wttc.org/bin/pdf/original\\_pdf\\_file/2010\\_exec\\_summary\\_final.pdf](http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/2010_exec_summary_final.pdf).
- Wu, J.N., Zhong, W.J. et Mei, S.E. (2011). Application capability of e-business, e-business success, and organizational performance: Empirical evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(8), 1412-1425.

- Wu, L., Chuang, C.H. et Hsu, C.H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148, 122-132.
- Xiang, Z., Tussyadiah, I. et Buhalis, D. (2015). Smart destinations: Foundations, analytics, and applications, *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 143-144.
- Yaya, H.S. et Sanni, H. (2003). *La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure: une perspective holistique et multicritérielle*. Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Direction de la recherche.
- Yilmaz, Y. et Bititci, U. (2006b). Performance measurement in the value chain: manufacturing v. tourism. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(5), 371-389.
- Yilmaz, Y. et Bititci, U.S. (2006a). Performance measurement in tourism: a value chain model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 341-349.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2<sup>e</sup> éd.), Thousand Oaks, Californie: Sage Publications, 171 p.
- Yin, R.K. (1997). *The abridged version of case study research: design and method*. Handbook of applied research methods. Bickman, L. et Rog, L.J., Sage Publications, 229-259.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3<sup>rd</sup> edition, Thousand Oaks, Californie: Sage Publications, 181 p.
- Zeng, B. et Gerritsen, R. (2014) What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, 10, 27-36.
- Zhang, L., Botti, L. et Petit, S. (2016). Destination performance: Introducing the utility function in the mean-variance space. *Tourism Management*, 52, 123-132.
- Zhu, Q., Krikke, H. et Caniëls, M.C. (2018). Supply chain integration: value creation through managing inter-organizational learning. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 211-229.

Zirulias, L. (2011). Competition between and within destinations. *Tourism Economic Impact Analysis*. Editors: Álvaro Matias Peter Nijkamp Manuela Sarmento; Springer-Verlag, Berlin Haidelberg, 31-41.

**ANNEXE A**  
**DIMENSIONS ET INDICATEURS DE LA PERFORMANCE DES PLACES**  
**D’AFFAIRES B2C**



Tableau A.1  
Dimensions et indicateurs de la performance des places d'affaires B2C

Détenteurs d'enjeux	Indicateurs de performance	Auteurs
Consommateur individuel (acheteur)	<p>Meilleur prix, possibilité de comparer les prix</p> <p>Amélioration de la qualité du service et de l'expérience d'achat</p> <p>Réduction de l'asymétrie d'information : recherche plus rapide ; information plus détaillée</p> <p>Diminution des coûts de recherche</p> <p>Écart entre l'achat et la possession plus court</p> <p>Étendue géographique plus grande pour la recherche de produits</p> <p>Possibilité de rejoindre de nouveaux fournisseurs</p> <p>Plus grande commodité : Achat possible 24/7 de n'importe où</p> <p>Personnalisation du service</p> <p>Possibilité de suivre le statut de la commande et de recommander facilement</p> <p>Participation à une communauté</p>	Turban <i>et al.</i> (2015 ; p.57)
Acheteur organisationnel	Fiabilité, confidentialité, utilité de l'information, services à valeur ajoutée et efficience	Janita et Miranda (2013)
Intermédiaire Courtier	<p>Atteinte d'une masse critique de vendeurs et d'acheteurs ; volume de transactions</p> <p>Efficacité à atteindre ses objectifs</p> <p>Une source robuste de revenus</p> <p>Retour sur investissement ; croissance ; durabilité ; infrastructure de qualité, qualité de service offert,</p> <p>Réputation et image de marque</p>	<p>Thitimajshima, Esichaikul et Krairit (2015)</p> <p>Matook (2013)</p>
	<p>Stimulation de la demande en augmentant le type de produits offerts</p> <p>Construction de relations de confiance ; l'intégrité du marché assurée : protection des deux parties contre des comportements opportunistes</p>	Bakos (2001)

Tableau A.1 (suite)  
Dimensions et indicateurs de la performance des places d'affaires B2C

Détenteurs d'enjeux	Indicateurs de performance	Auteurs
Fournisseur de produits et services (vendeur)	<p>Nouveau, canal de vente 24/7 et de promotion</p> <p>Diminution du coût de recherche de clients</p> <p>Diminution des coûts de transaction et de distribution</p> <p>Diminution des dépenses et de l'effort de promotion et de vente</p> <p>Diminution des erreurs de commandes</p> <p>Possibilité de rejoindre de nouveaux clients, marché global</p> <p>Assemblage de plusieurs produits de différents fournisseurs ou vente des composantes à la carte</p> <p>Transaction facilitée (confiance, sécurité, logistique)</p> <p>Variété, différenciation et personnalisation des produits et services à moindre coût par marché ou par client</p> <p>Désintermédiation et vente directe au consommateur</p> <p>Possibilité de négociation de prix dans le cas d'enchères</p> <p>Impact négatif sur les prix dû à la transparence du marché</p> <p>Protection de l'image du fournisseur (enchères inversées)</p> <p>Diminution des barrières à l'entrée sur le marché, mais augmentation de la concurrence</p> <p>Gestion de la relation client accessible à un coût moindre</p> <p>Fiabilité, confidentialité et utilité de l'information</p>	<p>Turban, King, Lee, Liang et Turban (2015 ; p.109)</p> <p>Janita et Miranda (2013)</p>
Fournisseur (Vendeur sur une PAE opérée par un tiers, échange)	<p>Meilleure relation de partenariat, participe à une communauté</p> <p>Perte de relation client directe</p> <p>Possibilité de vendre des surplus d'inventaires</p> <p>Plus de guerre des prix</p> <p>Doit payer des frais de transaction et peut perdre les clients à la concurrence</p>	<p>Turban, King, Lee, Liang et Turban (2015 ; p.189)</p>

**ANNEXE B**  
**ARBORESCENCE DES CODES**

Tableau B.1  
Arborescence des codes : dimensions, codes structuraux, catégories, thèmes

DIMENSIONS ET CODES STRUCTURAUX	CATÉGORIES	THÈMES ÉMERGENTS
<b>DIMENSION 1 : CONTEXTE</b>		
<b>1.1 Caractéristiques SGD</b>		
	CAR-CRM D3000	
	CAR-SGD	
<b>1.2 Capacités TI OGD</b>		
	Capacité OGD	
	Capacités Individuelles	
<b>1.3 Capacités TI détenteurs d'enjeux externes</b>		
	Individus	
	Organisations	
<b>DIMENSION 2 : ATTENTES</b>		
<b>2.1 Attentes des membres et des employés envers SGD</b>		
	Adapter au Marketing relationnel	<i>Marketing social ; CRM Social ; intranet social; médias sociaux</i>
	Améliorer les communications (e + non-e)	<i>Internes ; externes : plus de comités ; créer un fil de nouvelles ; au sujet des développement des comptes et des réservations de groupes</i>
	Automatiser	<i>Infolettre ; blocs chambres, offre congrès et pick up ; entrée de données</i>
	Améliorer qualité du système	<i>Facilité d'utilisation - navigation logique ; display, intégration des technologies – compatibilité ; requêtes plus flexibles, apparence visuelle – format ; fonctionnalités à ajouter ; format document travaillable ; retour à l'ancienne version personnalisée de CRM ; besoin de refaire site web</i>
	Rapidité, efficacité des tâches	<i>Processus statut définitif plus liant ; fonction Trace – contenus inclus dans les rapports ; ordinateurs plus rapides</i>
	Améliorer qualité de l'information	<i>Fiabilité des données ; information à jour ; information complète-information accessible, améliorer les statistiques</i>
	Fonctionnalité des réservations individuelles (membres)	<i>Pas de connectivité - non fonctionnelle ; pas besoin d'aide avec transactions individuelles ; pas le rôle d'un OGD</i>
	Gestion du changement	<i>Paperless (volonté des employés); visibilité des membres</i>
	Besoins de promotion	<i>Visibilité de membre s ; coopération ; marché loisirs-luxe ; marché long séjour ; établissements écoresponsables sur le site web et extranet ; référer les membres</i>
	Rôle de l'OGD	<i>Devenir un centre nerveux d'information (pour les membres)</i>
	Besoin de réseautage	<i>Électronique et en personne (membres)</i>
	Besoins de formation	<i>Utilisation Médias sociaux (membres) ; nouveau CRM &amp; nouvelles procédures (employés) ; toutes les ressources extranet et tourisme Montréal (membres)</i>
	Améliorer qualité du service système d'information	<i>Besoin de Ressources humaines SI</i>

Tableau B.1 (suite)  
Arborescence des codes : dimensions, codes structuraux, catégories, thèmes

DIMENSION 3 : PROCESSUS		
3.1 Processus de gestion		
	Comptabilité revenus	
	Facturation	
	Demande de paiement	
3.2 Processus opérationnels		
	Marketing et ventes	Développement des comptes ; ventes affaires et loisirs ; marketing ; médias
	Livraison de services	Communications ; soutien service aux membres ; soutien services congrès ; accueil client ; réservations individuelles ; formation ; outil Tourisme durable
DIMENSION 4 : EFFETS		
4.1 Effets d'automatisation		
	Accès à distance	
	Réponse aux besoins	
	Complexité interface	
	Connectivité avec les membres	
	Efficience	
	Tâche augmentée	
	Économies	
	Facilité	
	Fiabilité des données	
	Besoin de soutien	
	Information dynamique	
	Intégration des données	
	Rapidité	
Simplification procédure		
Tâche éliminée		
4.2 Effets informationnels		
	Accès à l'information	
	Information mieux traitée	
	Manque information longs séjours	
	Perte d'information	
	Qualité de l'information : Information à jour, centralisée et détaillée	
	Volume de l'information grossit	
	Amélioration de l'outil et motivation	
	Autonomie	
4.3 Effets transformationnels		
	Changer le système classement	
	Pas d'impression papier	
	Habilitation des employés	
	Complexité accrue des tâches	
	Réagir, diffuser en temps réel	
	Rôle créateur de formation	
	Changements de processus et relations interdépartementales	
	Supprimer réservations directes	

Tableau B.1 (suite)  
Arborescence des codes : dimensions, codes structuraux, catégories, thèmes

<b>DIMENSION 5 : INDICATEURS DE PERFORMANCE DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS</b>	
<b>5.1 Marketing</b>	
	# de parutions
	Respect du budget
<b>5.2 E-Marketing</b>	
	Empreinte digitale (visibilité)
	# de clics
	# de courriels ouverts
	Taux de rejet - Bounce rate
	# hyperliens cliqués
	# de plateformes sur lesquelles Tourisme Montréal est
	# de blogueurs et fréquentation des blogues
	Référencement, searchability
	# de visiteurs uniques
	# de pages vues
	Temps moyen passé par page ou par section
	Présence seamless tous les touchpoints
<b>5.3 Médias</b>	
	Ton - la plume de Tourisme Montréal
	Retour sur investissement = Valeur médiatique (article et campagnes)
	Nombre de visites de journalistes
	# abonnés infolettre
<b>5.4 Développement des comptes</b>	
	Nombre de leads et de suivis
	Nombres de visites de repérages
	Nuitées potentielles
<b>5.5 Ventes</b>	
	# de réservations ou de devis
	# nuitées et # de délégués*
	# évènements et développements
	# Groupes sur les livres
	Taux de conversion de groupes
	ROI ou Marge brute
<b>5.6 Soutien services congrès</b>	
	Taux de satisfaction commentaires clients
<b>5.7 Processus vs Temps</b>	
	Date promise à respecter
<b>5.6 Soutien service aux Membres</b>	
	# membres perdus*
	# nouveaux membres*
	Taux de rétention membres*
	Taux de visite Extranet
<b>5.7 Support service technologies</b>	

Tableau B.1 (suite)  
Arborescence des codes : dimensions, codes structuraux, catégories, thèmes

<b>DIMENSION 6 : SATISFACTION DES DÉTENTEURS D'ENJEUX</b>		
<b>6.2 Satisfaction</b>		
	Accessibilité	<i>Accès à distance ; système en réseau ; partage information</i>
	Automatisation	<i>Répond à nos besoins</i>
	Qualité système	<i>Flexibilité des requêtes ; navigation structure ; outil performant ; réponses rapides ; base de données stable</i>
	Communication	<i>Facile à rejoindre</i>
	E-Réservations individuelles	<i>Information sur le comportement consommateur ; continuer forfait Sweet Deal ; hyperlien suffit ; peu de volume</i>
	Qualité Information	<i>Information répond à mes besoins ; suffisante ; claire ; complète, détaillée ; infolettre pertinente ; photos ; rapports ; personnalisation ; bonnes sections du site web</i>
	Promotion	<i>Visibilité ; relation médias ; pas le temps – n'utilise pas extranet ; appartenance à une communauté ; participation</i>
	Formation	<i>Pour les membres sur Extranet</i>
	Qualité Service SI	<i>Rapide car sur place</i>
<b>6.1 Non Satisfaction</b>		
	Qualité Information	<i>Information ; information restaurant ; non fiable ; calendrier Événement ; réinstaurer Statut T2 dans CRM ; plus de travail : dupliquer plateformes parallèles et contenus ; plus de budgets pour mise à jour ; statistiques, leads ; infolettre</i>
	Communication	<i>Manque information sur ce qui est fait</i>
	E-Réservations individuelles	<i>Interface pas facile à utiliser ; incompatible avec nos systèmes ; pas de soutien à l'installation ; écran et calendrier pas très clairs ; pas de flux d'entrée : qui magasine sur les sites des OGD ; forfait se vend plus au téléphone ou sur notre site que sur TMTL</i>
	Qualité système	<i>Non-Intégration des Technologies incompatibles avec applications mobiles ; ne répond pas aux besoins grandes OGD ; suivis des tâches ; navigation structure ; plus de raccourci ; gestion suivis des tâches difficile ; pas de valeur ajoutée ; perte autonomie ; requêtes ; pas facile à utiliser ; fonctionnalités ; intranet : pas de partage, pas attrayant visuellement, pas très développé ; développer des systèmes annexes : plus complexe, plus de maintenance</i>
	Rapidité, Efficacité	<i>Pas de valeur ajoutée ; tâche prend plus de temps dans ce système ; long, lent, web based donc sauvegarde à chaque page CRM</i>
	Gestion changement	<i>Pas de prise en charge des changements de procédures ; est-ce que ce logiciel va bien ailleurs ? frustrations, surplus de travail ; consultez les personnes qui l'utilisent de A à Z vs une portion</i>
	Formation	<i>Trop peu trop longtemps avant implantation ; pédagogie périlleuse</i>
	Promotion	<i>Marché long séjour, marché 5 étoiles ; visibilité ; accompagnateur, mais pas partenaire</i>
	Qualité service SI	<i>SI en développement ; multiplie les systèmes, mais pas les ressources</i>
	Accessibilité	<i>Gestion des mots de passe et des accès membres</i>

Tableau B.1 (suite)  
Arborescence des codes : dimensions, codes structuraux, catégories, thèmes

<b>DIMENSION 7 : CONTRIBUTION DES DÉTENTEURS D'ENJEUX</b>		
<b>7.1 Demandes de TMTL en lien avec le système de gestion de la destination</b>		
	Devenir super utilisateur formateur (employés)	<i>Revision des processus opérationnels (employés ventes affaires) ; suggestions (employés et membres) ; formation des gestionnaires sur CRM ventes affaires</i>
	Suivre la formation	<i>Sur base de données (Employés) ; médias sociaux (membres)</i>
	Participer au réseautage	<i>Participation AG (Membres) ; participation médias sociaux (employés et membres)</i>
	Participer à la recherche (membres)	<i>Statistiques ; sondages</i>
	Participer à l'offre de services (employés et membres)	<i>Envoi information à jour et à temps sur Extranet</i>
	Participer à la promotion de la ville (membres)	<i>Tours de familiarisation corporatifs ; relation Accueil touristique ; participation sur médias sociaux ; accueil journalistes médias</i>
	Utiliser le système de gestion de la destination	<i>Interface CRM (employés) ; fonctionnalités du système (employé) ; intranet/extranet (employés et membres)</i>
	# visiteurs uniques	
	Temps passé sur site web	
	# délégués	
	Taux d'occupation	
	Ventes \$	
	# d'actions de développements (leads)**	
	Taux de satisfaction enquête	

### Mesures de performance des médias sociaux

<b>5.0 Médias sociaux</b>	
	# J'aime
	Monitoring personnel
	Usage outils médias sociaux selon fonction
	Taux d'engagement



**ANNEXE C**  
**INFRASTRUCTURE TECHNOLOGIQUE DE TOURISME MONTRÉAL**  
**EN DATE DU 16 NOVEMBRE 2012**

Les plateformes Web soutenues par Tourisme Montréal au moment de la collecte de données sont : le site Web ([www.tourisme-montreal.org](http://www.tourisme-montreal.org)) ; un site mobile en français et en anglais ; un blogue (Vivez Montréal, The Montreal Buzz) ; un blogue affaires en français et en anglais, et Montréal WebCam en français et en anglais. Les plateformes médias sociaux sur Twitter sont : @meetmontreal en anglais pour le marché affaires ; @montreal en anglais et @monmontreal en français pour le marché agrément ; @tourismemtl comme compte corporatif ; les mots-clics #mtl et #mtlmoments. Les « moments » reproduisent des étapes de la découverte de la ville et font vivre ces moments aux visiteurs potentiels sur le blogue. Visitez Montréal (Visit Montreal) est la page Facebook grand public alors que Tourisme Montréal est réservée aux membres. Tourisme Montréal (TMTL) utilise également Google+ et Foursquare. Le site de Tourisme Montréal a reçu 3,3 millions de visites en 2012 dont 66% en provenance du Canada et 22% des États-Unis. Tourisme Montréal offre à ses membres plusieurs Extranets dont l'accès est protégé par différents mots de passe <https://membres.tourisme-montreal.org>.

L'infrastructure technologique intégrée de Tourisme Montréal (voir schéma) comporte cinq bases de données différentes dont deux plus importantes : ECM<sup>52</sup> (système de gestion de contenu) et D3000 (Destination 3000, un système de gestion des fonctions marketing de la destination).

ECM : « Un système de gestion de contenu d'entreprise est utilisé par les services de communication pour diffuser l'information sur la destination » (verbatim 1, ligne 9). Le module d'extraction d'ECM est principalement utilisé par le service des communications. ECM alimente le site de Tourisme Montréal ainsi que le site de l'Association des Hôtels du grand Montréal (AHGM). Le système de gestion de contenu, ECM, communique avec les autres systèmes, dont D3000, qui lui transfèrent leurs données. Le site web de Tourisme Montréal est mis à jour de manière entièrement

---

<sup>52</sup> Enterprise Content Management.

dynamique : « il reçoit une fois par jour les données à jour d'ECM ; il y a des alertes en cas de soucis » (verbatim 1, ligne 53).

Destination 3000<sup>53</sup> (D 3000) est un système spécialisé dans la gestion des destinations : « un très grand module s'adresse aux ventes affaires et traite de tout ce qui est congrès, c'est un CRM<sup>54</sup> » (verbatim 1, ligne 11). Cette base de données facilite le développement de marché, la création de nouveaux comptes clients, la vente ainsi que le service après-vente des groupes. Elle favorise le maintien de la relation de l'OGD avec d'une part les organisateurs de congrès, d'événements ou de réunions et d'autre part les partenaires de l'industrie touristique. Sur la même base de données, il y a aussi des fonctionnalités médias pour tout ce qui est relié aux relations de presse.

Destination 3000 est utilisé par plus de 100 CVBs<sup>55</sup> et OGD aux états unis et au Canada parmi lesquels : la Colombie Britannique<sup>56</sup>, Edmonton Tourism, Ottawa Tourism, Québec City Tourism, Tourism Toronto Convention & visitors association, Tourism Vancouver, Visit Calgary<sup>57</sup>, Greater Boston CVB, Greater Houston CVB, Chicago Northwest CVB, Greater Miami CVB, Las Vegas Convention and Visitors Authority, Los Angeles Tourism & Visitors Bureau. À l'encontre des autres OGD, Tourisme Montréal a des besoins particuliers en ce qui concerne le bilinguisme. L'accès au code source de D3000 lui a permis d'adapter les fonctionnalités du système pour inclure le français et l'espagnol avec des processus ouverts à l'externe pour des traducteurs (verbatim1, ligne 75). Tourisme Montréal a décidé de continuer à travailler avec D3000 et a acquis, peu de temps avant les entrevues, une version Web « de génération plus récente » : « la beauté c'est qu'on peut acheter le code source et le développer selon nos besoins » (verbatim 1, ligne 82). Récemment D3000 a développé une autre base de données « qui s'adresse au marché agrément et aux spécialistes du voyage. [...] Elle est

---

<sup>53</sup> <http://destination3000.com/>.

<sup>54</sup> Traduction de gestion de la relation client.

<sup>55</sup> CVB: Convention and Visitors Bureau.

<sup>56</sup> <http://www.travel-british-columbia.com/>.

<sup>57</sup> <http://www.simpleviewinc.com/our-work/client-list/travel-tourism/>.

un peu plus petite, non pas en ce qui a trait aux données, au nombre d'enregistrements, mais pour ce qui est de la complexité du système » (verbatim 1, ligne 12). Toutefois, la version utilisée par TMTL est ancienne. La base de données des membres de Tourisme Montréal est la raison de l'intégration des systèmes entre eux ; elle est accessible par D3000, version ancienne, et par ECM (verbatim 1, ligne 14).

Portfolio est une base de données qui alimente la photothèque de Tourisme Montréal. Elle est utilisée par le service des communications et parfois par les ventes affaires. MMS permet l'envoi d'infolettres par le service aux membres. L'intranet et SharePoint sont utilisés par les départements suivants : le service aux membres, le service aux congrès et le service des communications.

L'extranet est utilisé par le service aux congrès, par les membres de Tourisme Montréal. Il est partiellement accessible au grand public sur le site Web de Tourisme Montréal. Le service des communications et le service aux membres créent conjointement son contenu. Le service aux membres et le service des communications créent des infolettres réalisées à partir d'extractions de la base de données et envoyées avec le logiciel MMS.

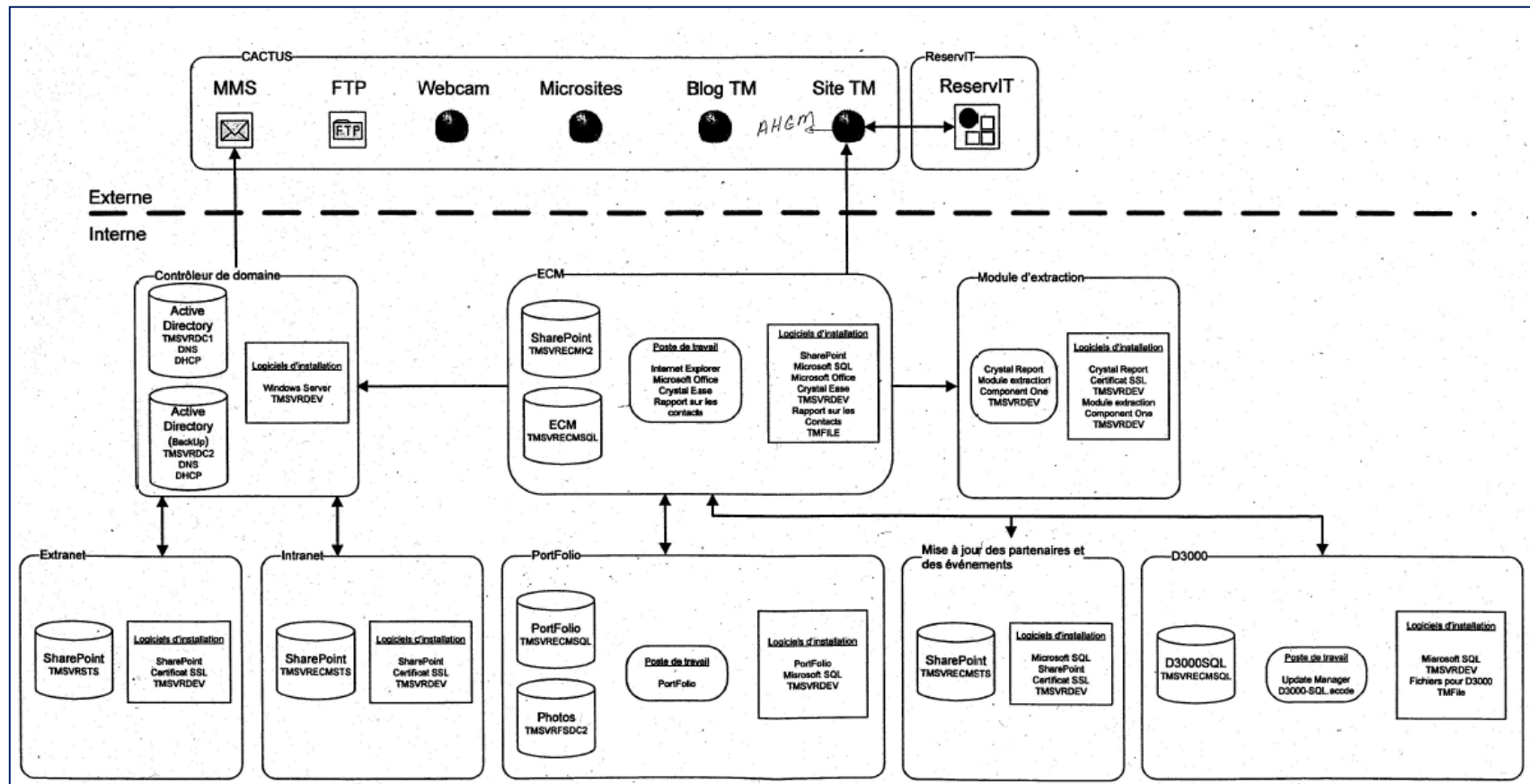
La réservation individuelle en ligne est offerte depuis 2009 sur le site web via le moteur de réservation ReservIT pour assurer la connectivité avec les systèmes mondiaux de réservations et les centrales de réservations des hôtels. « La première motivation était d'offrir une expérience complète au consommateur sur le site de Tourisme Montréal : information et réservation » (R2, ligne 139). La deuxième raison était de construire une base de données pour les consommateurs et la troisième, si possible, « de faire un peu d'argent » (R2, ligne 145).

L'intranet est surtout utilisé par le service aux membres, le service aux congrès et le service des communications.

Le « niveau d'interopérabilité entre les différentes composantes du système et avec les systèmes des détenteurs d'enjeux externes », est mentionné comme étant un élément important, car il permet une plus grande efficience (R 1 et R 5). Les différents services ont besoin d'accéder à la liste des membres ayant payé leur cotisation pour leur recommander des clients (R1).

Il est possible de résumer les caractéristiques du système de gestion de Tourisme Montréal en citant un répondant : « la base de données est centralisée et ça fonctionne depuis 2007 ; c'est le "business case" qui est compliqué et le volume de l'information qui grossit » et « puis les services ont de la difficulté à définir leurs besoins [...] trois semaines après les besoins ont changé » (R8).

Tableau 6  
Schéma de l'infrastructure technologique de Tourisme Montréal



Source : Direction TI de Tourisme Montréal en date du 16 novembre 2012

**ANNEXE D**  
**PROTOCOLE D'ENTREVUE ET COURRIEL DE SOLLICITATION**

## PROTOCOLE ENTREVUE

6 novembre 2012

Numéro de répondant : RR#\_\_\_\_\_

### Remerciements

Avant tout, j'aimerais vous remercier de votre participation à cette étude qui contribuera à l'avancement des connaissances entourant la démarche d'évaluation de la performance des systèmes de gestion de la destination touristique (SGD).

Note de présentation :

Contexte :

Candidate au doctorat en administration de l'Université de Sherbrooke, je réalise cette recherche sous la direction du Professeur John Ingham de l'Université de Sherbrooke et du Professeur François Bédard de l'Université du Québec à Montréal.

Cette recherche contribuera à une meilleure compréhension de l'utilisation et des attentes vis-à-vis des systèmes de gestion de la destination touristique (SGD). Elle contribuera également à fournir les connaissances nécessaires à la gestion de la performance des systèmes de gestion de la destination touristique (SGD).

### Description de l'étude

J'ai une brève description de l'étude à vous faire lire. Suite à cette lecture, si vous avez des questions, j'aimerais y répondre avant de commencer l'entrevue.

[Donner le document demande d'entrevue et le formulaire de consentement. Répondre aux questions. Faire signer le formulaire de consentement et continuer]

**[Important :** écrire sur les fiches ou feuilles où seront transcrites les entrevues le **numéro du répondant**. Ce numéro est prédéterminé et assigné avant la conduite de l'entrevue]



### Recommandations générales

J'aimerais vous expliquer en quelques mots le déroulement de l'entrevue. J'ai préparé un guide d'entrevue qui permet de bien comprendre votre utilisation du SGD.

Il se peut que je vous fasse répéter ce que vous venez de dire, ceci pour clarifier, compléter ou valider l'information. L'objectif est de m'assurer que j'ai bien compris la réponse. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse aux questions, je veux simplement mieux connaître vos attentes et votre comportement vis-à-vis du système de gestion de la destination (inclure le nom de la destination) et votre opinion sur les bénéfices qu'apporte un tel système dans le cadre de votre travail.

Toutes les informations que vous me donnerez resteront anonymes et seront traitées en toute confidentialité. Seules des synthèses des résultats seront présentées à l'OGD et dans ma thèse de doctorat.

Avez-vous des questions avant que nous commencions ?

### **[Répondre aux questions et continuer]**

### **Questionnaire d'entrevue**

#### Description de l'entrevue

Cette entrevue devrait nous prendre environ 1 heure 30 sans interruption. Elle sera enregistrée et je prendrai des notes au besoin.

### **[Ajout pour les détenteurs d'enjeux internes à l'OGD]**

Identification de l'organisation et de la fonction du répondant RR # (attribuer un numéro de code) (variables contextuelles)

Les questions 2 à 3 s'adressent aux spécialistes en TI de l'OGD.

Caractéristiques du SGD (ensemble des applications TI)

Pouvez-vous me décrire l'infrastructure technologique des applications TI de Tourisme Montréal ainsi que l'infrastructure des TI partagée avec vos partenaires ?

[Reprendre avec est-ce qu'il y a d'autres applications qui font partie de l'infrastructure TI de Tourisme Montréal ? et pouvez-vous décrire leurs caractéristiques ?]

Dans quelle mesure est-ce que chacune des caractéristiques affecte les processus de gestion et les processus opérationnels ?

[Reprendre avec chaque caractéristique et chaque application]

Quel est votre degré de satisfaction au sujet des caractéristiques de l'infrastructure TI de Tourisme Montréal ?

[Reprendre avec : En quoi êtes-vous satisfaite de chaque caractéristique de l'infrastructure TI de Tourisme Montréal ? et pouvez-vous décrire votre niveau de satisfaction avec chacune de ces caractéristiques ?]

Capacité TI de l'OGD

Quelles sont vos compétences en TI ainsi que celle des membres de votre équipe en TI ?

[Reprendre avec programmation, intégration des SI, développement de bases de données, etc.]

Comment qualifierez-vous vos compétences de gestion ainsi que celles des membres de votre équipe ? Est-ce que ces compétences vous permettent de mener à bien vos projets TI ?

[Reprendre avec collaboration avec les unités internes et externes, planification de projet, etc.]

Quelles ressources internes, complémentaires, physiques et non TI vous sont utiles dans votre activité ? Comment évaluez-vous leur qualité ?

[Reprendre avec structure organisationnelle, politiques, règles, culture, planification en TI est intégrée à la planification stratégique, etc.]

[Reprendre avec unités interne et externes, etc.]

Quelles ressources humaines internes, complémentaires et non-TI vous sont utiles dans votre activité ? comment évaluez-vous leur qualité ?

[Est-ce que le climat organisationnel soutient la recherche constante de nouvelles façons d'utiliser les TI ? Est-ce que vous recherchez constamment à améliorer l'efficacité de votre utilisation des TI ? Reprendre avec unités interne et **externes**, etc.]

Quelles ressources complémentaires en TI, chez vos partenaires, vous sont utiles dans votre activité ? et quelles ressources non en TI, chez vos partenaires, vous sont utiles dans votre activité ?

[Reprendre avec structure organisationnelle, etc.]

Comment qualifiez-vous le processus de planification en TI de l'OGD ?

# Protocole d'entrevue

Détenteur d'enjeux internes et externes à l'OGD

## Description de l'entrevue

Cette entrevue devrait nous prendre environ 1h30 heures sans interruption. Elle sera enregistrée et je prendrai des notes au besoin.

Identification de l'organisation et de la fonction du répondant RR # (attribuer un numéro de code) (variables contextuelles)

Secteur d'activité de l'organisation	Organisation privée _____ ou publique _____
Nombres employés ou taille entreprise	nombre de chambres : _____ petit _____ moyen _____ gros _____ (utiliser la classification du Québec)  Classification des produits offerts (étoiles, soleils)
Mode de gestion	gestion indépendant _____ contrat de gestion avec un groupe _____ franchise
Chiffre d'affaires annuel (année de référence)	
Fonction du répondant	Le répondant est un usager direct de (nom de l'OGD) : oui _____, non _____ Années d'expérience à ce poste : _____ Nombres d'employés dans la fonction SI : _____

## Utilisation des processus de gestion et processus opérationnels

Dans le cadre de votre travail, pour quelles tâches (processus opérationnels) utilisez-vous le SGD de Tourisme Montréal ?

Liste du participant à noter

**[Exemples de processus opérationnels à utiliser pour relancer au besoin :**  
 Compréhension des marchés touristiques individuels et de groupes ; développement de la stratégie de mise en marché de la destination ; conception des produits et services de l'offre touristique ; réservation ; distribution d'information ; promotion de la destination localement et à l'extérieur de la province ; facturation des services de réservation et autres services ; conduite d'enquête de satisfaction, etc.]

Pouvez-vous préciser quelle application informatique vous utilisez par activité ?

Dans le cadre de votre travail, pour quelles tâches administratives (processus de gestion) utilisez-vous le SGD de Tourisme Montréal ?

Liste du participant à noter

[Exemples de processus de gestion à utiliser pour relancer au besoin gestion des ressources humaines, gestion des ressources informationnelles, gestion des ressources financières, des relations avec la presse, formation des intervenants, gestion du changement, etc.]

[NB : il est possible que le répondant ne fasse pas la nuance entre processus opérationnels et de gestion, simplement lui demander si il y a d'autres activités en lien avec ses responsabilités qui sont affectées par le SGD, ou encore s'il a mentionné toutes les activités qui étaient affectées par le SGD]

Pouvez-vous préciser quelle application informatique vous utilisez par activité ?

[Reprendre la séquence pour chaque processus opérationnel et administratif listé précédemment]

Décrivez votre utilisation de ces processus en termes de fréquence et d'importance ?

[Fréquence, importance]

[Reprendre la séquence pour chaque processus opérationnel et administratif listé précédemment]

### Effets d'automatisation, informationnels et de transformation

[Pour chaque processus opérationnel et administratif listé précédemment  $X_1$ ]

Décrivez en quoi les applications informatisées de Tourisme Montréal modifient votre façon de procéder dans votre tâche  $X_1$  ?

[Relancer sur les changements positifs ou négatifs par rapport à une façon de procéder ou encore à une façon idéale]

[Relancer sur productivité, réduction des coûts, des inventaires, débit de production, routinisation, contrôle]

[Relancer sur gaspillage, flexibilité, réactivité, qualité, qualité de décision, utilisation des ressources, responsabilisation, créativité]

[Relancer sur innovation, durée du cycle, relations clients, agilité concurrentielle, forme organisationnelle]

Êtes-vous satisfait des effets que les applications informatisées de Tourisme Montréal ont sur votre tâche ?

[Relancer avec en quoi êtes-vous satisfait de ces effets des TI]

Pouvez-vous détailler ce qui vous satisfait ? Quels sont vos critères de satisfaction ?

Comment mesurez-vous l'effet de cette application informatisée de Tourisme Montréal sur cette tâche ? Quelles sont les principales mesures de la performance de cette tâche ?

Pouvez-vous me nommer des indicateurs de performance (des mesures) utilisés pour cette activité ?

[Relancer sur les mesures de productivité, réduction des coûts, des inventaires, débit de production, routinisation, contrôle]

[NB : Recommencer de 3.1 à 3.5 pour chaque processus opérationnel et de gestion listé précédemment]

## Attentes individuelles et organisationnelles par rapport aux applications du SGD de Tourisme Montréal

Pouvez-vous décrire les objectifs poursuivis en adoptant les différentes applications informatisées de Tourisme Montréal ?

[Reprendre avec des types d'objectifs techniques (automatisation), opérationnels (modernisation) ou stratégiques (partenariat) et de performance (coûts)]

Avez-vous des attentes particulières vis-à-vis des applications informatisées de Tourisme Montréal ? et si oui quelles sont-elles ?


Est-ce que ces applications informatisées répondent à tous vos besoins actuels ? Pour le futur ?

**[Question large, noter les réponses (critères) dans l'ordre où elles sont données puis revenir avec les facteurs] [au besoin faire préciser les fonctionnalités utilisées]**


Décrivez dans quelle mesure ces attentes ont été satisfaites ?

Quelles sont les principales fonctionnalités du système informatisé de Tourisme Montréal que vous aimeriez utiliser dans le futur ?

### Capacités TI l'utilisateur

Sur une échelle de 1 à 10 comment évaluez-vous vos compétences en informatique ?  
En lien avec votre utilisation du SGD ?

À quel point êtes-vous en mesure de profiter des avantages des applications informatisées de Tourisme Montréal ?

Quels sont les principaux obstacles à l'utilisation du système informatisé de Tourisme Montréal que vous avez vous-même rencontrés en commençant par les plus importants ?

Est-ce qu'il y en a d'autres ?

**[Noter les obstacles afin de revenir au besoin pour valider l'ordre et la compréhension avec le répondant : importance, nombre, conséquences sur son utilisation, problème de compétences, formation]**

Quelles conséquences ont ces obstacles sur votre utilisation du système informatisé de Tourisme Montréal ?

**[Développer : sur la fréquence d'utilisation, le mode, les heures, les jours, la formation, le temps, compétence, ressources financières]**

Selon vous, quelles capacités sont nécessaires pour opérer un tel système ?

Contribution du détenteur d'enjeux, comportement attendu



En quoi seriez-vous prêt à contribuer au développement des applications informatisées de Tourisme Montréal ? Quelle contribution seriez-vous prêt à apporter pour obtenir le service souhaité du système informatisé ?

Comment mesurez-vous cette contribution ?

***[Relancer avec : quelles mesures]***

Y a-t-il d'autres éléments que vous aimeriez ajouter pour me permettre de mieux comprendre vos attentes et votre contribution par rapport au système informatisé de Tourisme Montréal ?

Numéro de répondant : RR# \_\_\_\_\_

## **LE FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**



UNIVERSITÉ DE  
**SHERBROOKE**

Université de Sherbrooke  
Faculté d'administration  
2500, boulevard de l'Université  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

**Titre du projet** : Démarche d'évaluation de la performance des systèmes de gestion de la destination

**Personnes responsables du projet** : Cette recherche est réalisée par Marie Claire Louillet étudiante au programme de doctorat en administration de l'Université de Sherbrooke sous la direction du Professeur John Ingham de l'Université de Sherbrooke et du Professeur François Bédard de l'UQAM.

**Objectifs du projet** : Ce projet vise à mieux comprendre ce que les détenteurs d'enjeux attendent de l'utilisation du système de gestion de la destination touristique (SGD) et à construire une démarche d'évaluation de la performance des SGD.

**Raison et nature de la participation** : Afin de participer à la réalisation de l'objectif de cette recherche, vous comprenez que vous participez aux procédures suivantes : Répondre à des questions dans le cadre d'une entrevue d'environ deux heures portant sur vos attentes, votre utilisation et les impacts que le système de gestion de la destination touristique (SGD) a pour vos processus d'affaires et pour votre organisation.

Cette entrevue aura lieu à l'endroit qui vous convient, selon vos disponibilités.  
Cette entrevue sera enregistrée sur bande audio.

À la fin de l'entrevue, vous aurez à répondre à un questionnaire d'une page se rapportant à votre utilisation du SGD.

**Avantages pouvant découler de la participation** : Votre participation à ce projet de recherche vous apportera l'avantage de pouvoir exprimer en détail vos attentes vis-à-vis du SGD et que celles-ci fassent parties d'une démarche d'évaluation du SGD que vous utilisez spécifiquement.

À cela s'ajoute le fait qu'elle contribuera à l'avancement des connaissances entourant le développement d'une démarche d'évaluation pour les SGD en général.

**Inconvénients et risques pouvant découler de la participation** : Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps. Au besoin, vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra.

**Droit de retrait sans préjudice de la participation** : Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits ?

Oui ☐ Non ☐

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, le chercheur vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

**Confidentialité, partage, surveillance et publications** : Durant votre participation à ce projet de recherche, je, en tant que chercheure responsable recueillerai et consignerais dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre les informations suivantes : nom, sexe, tranche d'âge, enregistrements audio et entrevue que vous aurez à subir lors de ce projet.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié(e) que par un numéro de code. La clé du code, reliant votre nom à votre dossier de recherche, sera conservée par moi-même, la chercheure responsable du projet de recherche.

J'utiliserai les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier. Dans le cas contraire, votre permission vous sera demandée au préalable.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, à l'Université de Sherbrooke dans un local verrouillé, pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être

consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

**Résultats de la recherche et publication** : Vous serez informé des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude.

### **Études ultérieures**

Il se peut que les résultats obtenus à la suite de cette étude donnent lieu à une autre recherche. Dans cette éventualité, autorisez-vous les responsables de ce projet à vous contacter à nouveau et à vous demander si vous souhaitez participer à cette nouvelle recherche ?

Oui ☐ Non ☐

### **Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines**

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **M. Olivier Laverdière**, président par intérim du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : 819-821-8000 poste 62644, ou par courriel à: **cer\_lsh@USherbrooke.ca**.

Pour toute information concernant cette recherche, il est possible de rejoindre Marie Claire Louillet au 450-904-2412 ou John Ingham au 819-821-8000 (ou sans frais 1-800-267-8337), poste 62346.

### **Consentement libre et éclairé**

Je, \_\_\_\_\_ (*nom en caractères d'imprimerie*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction. Par la présente, j'accepte librement de participer au projet. Une copie du formulaire de consentement me sera remise après signature. Je reconnais avoir 18 ans ou plus.

Signature de la participante ou du participant : \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_

**Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude**

Je, **Marie Claire Louillet** chercheure principale de l'étude, déclare que je suis responsable du déroulement du présent projet de recherche. Je m'engage à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature de la chercheure principale de l'étude : \_\_\_\_\_

**Déclaration du responsable de l'obtention du consentement**

Je, **Marie Claire Louillet** certifie avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature : \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_.

## **COURRIEL DE SOLLICITATION**

Bonjour Madame, Monsieur X.....,

J'aimerais vous inviter à participer à une étude qui contribuera à l'avancement des connaissances et qui mènera à la création d'une démarche d'évaluation de la performance des systèmes informatisés de gestion de la destination touristique (SGD). Cette démarche a la particularité de tenir compte des besoins de détenteurs d'enjeux vis-à-vis du SGD.

Candidate au doctorat en administration de l'Université de Sherbrooke, je réalise cette recherche sous la direction du Professeur John Ingham de l'Université de Sherbrooke et du Professeur François Bédard de l'Université du Québec à Montréal.

Cette recherche contribuera à une meilleure compréhension de l'utilisation et des attentes vis-à-vis des systèmes de gestion informatisés de la destination touristique. Elle contribuera également à fournir les connaissances nécessaires à la gestion de la performance des systèmes informatisés de gestion de la destination touristique.

Pour votre information, je joins à mon courriel le formulaire de consentement que chaque personne interrogée remplira. L'entrevue portera sur la description des activités pour lesquelles vous utilisez le système informatisé de Tourisme Montréal et ses bases de données ; nous explorerons vos attentes et votre satisfaction en lien avec ce système.

Il est important de mentionner que votre participation ainsi que celle de vos employés est volontaire et que chacun peut se retirer quand il le souhaite sans aucun préavis. L'identité de chacun et celle de l'entreprise demeureront confidentielles et les propos seront analysés et rapportés sous la forme synthétique de mesures.

Je vous remercie de l'attention que vous porterez à ma demande et j'espère sincèrement que vous accepterez de participer à cette étude.

En attendant le plaisir de vous rencontrer, je vous souhaite une belle journée

Marie Claire Louillet

Doctorante DBA Université de Sherbrooke et Professeur ITHQ

Membre du CIFORT, Centre International de Recherche et de Formation en  
Tourisme ESG UQAM

Membre du Groupe de Recherche sur les Collectivités En ligne de l'Université de  
Sherbrooke (GRECUS)

Membre du groupe de travail sur le SMED du Centre d'Excellence des Destinations  
(CED)



**ANNEXE E**  
**CERTIFICAT D'ÉTHIQUE**



UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE

Comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

## CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

**Titre du projet :** Démarche d'évaluation de la performance des systèmes de gestion de la destination touristique

**Projet subventionné** ☐

**Projet non subventionné** ☒

**Projet de maîtrise ou de doctorat** ☒

**Nom de l'étudiante ou de l'étudiant :** Marie Claire Louillet

**Nom de la directrice ou du directeur :** John Ingham

**Nom du ou de la responsable :**

**DÉCISION :**

Favorable ☒

Unanime ☒

Majoritaire ☐

Défavorable ☐

Unanime ☐

Majoritaire ☐

**DÉCISION DIFFÉRÉE :** ☐

**SUIVI ÉTHIQUE :**

6 mois ☐

1 an ☒

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet ☐

**COMMENTAIRES :**

Olivier Laverdière

Président par intérim du Comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines

**Date :** 28 juin 2012

**ANNEXE F**  
**DESCRIPTION DE TOURISME MONTRÉAL**

**Tableau F.1**  
**Éléments descriptifs de Tourisme Montréal**

<b>Éléments descriptifs de Tourisme Montréal</b>	<b>Statistiques</b>
Revenus totaux 2013	32.7\$ millions
Revenus des Taxes d'hébergement	22.88\$ millions en taxe d'hébergement soit 69.9 % du total
Revenus des Cotisations de membres	0.9\$ million
Revenus de Ville de MTL	1,1\$ millions soit 3,5 %
Revenus du gouvernement du Québec	1,2\$ millions soit 3,6 %
Revenus du gouvernement du Canada	2\$ millions soit 6,2 %
Revenus de partenariats	4,7\$ millions
Salaires et charges sociales	7 371 151 \$ soit 22.2 %
Frais d'exploitation	2 580 885 \$ soit 7.7 %
Ventes et marketing	23 364 811 \$ soit 70.1 %
Nombre approximatif d'employés en 2013	+/- 80 employés
Touristes à Montréal en 2013	28.3 millions Québec 75.4 % ; reste du Canada 12.9 % ; USA 8.3 % ; Autres pays 3.4 %
Visites principaux sites web	4 175 000 visites
Visites sur le blogue - 1 <sup>er</sup> avril au 31 décembre 2013	32 694 visites
Visiteurs section réunion du site web	34 805 visiteurs
Microsites sur mesure pour les délégués de congrès	10 microsites
Demandes d'informations aux comptoirs d'accueil	90 500
Satisfaction touriste agrément	8.5/10
Satisfaction touristes affaires	8.2/10
Nuitées signées en ventes affaires	334 000 nuitées
Ventes affaires	+ de 52 millions de \$
Facebook	143 012 abonnés 296 464 interactions (mentions « j'aime » et commentaires partagés) 17 600 136 de portée potentielle (nombre d'utilisateurs)
Twitter	39 248 abonnés @montreal anglais 20 404 abonnés @MONmontreal français
Utube	1 938 790 visionnements
Nombres de membres	800 membres
Forfait passion	30 hôtels participants 10 695 forfaits vendus 21 861 nuitées + de 5.5 millions de \$ de ventes pour les hôteliers

Figure F.1  
Organigramme du comité de gestion de Tourisme Montréal – 2019

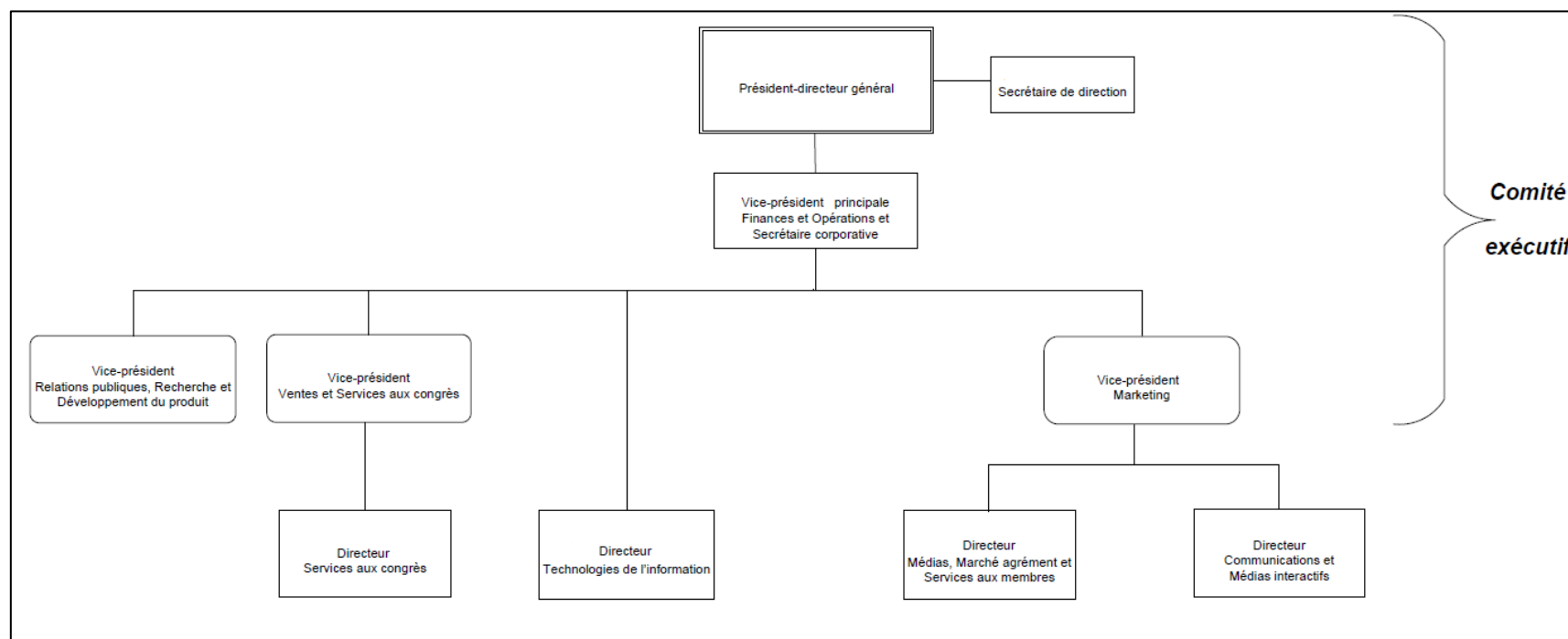


Figure F.2  
Organigramme Marketing Tourisme Montréal - juin 2013

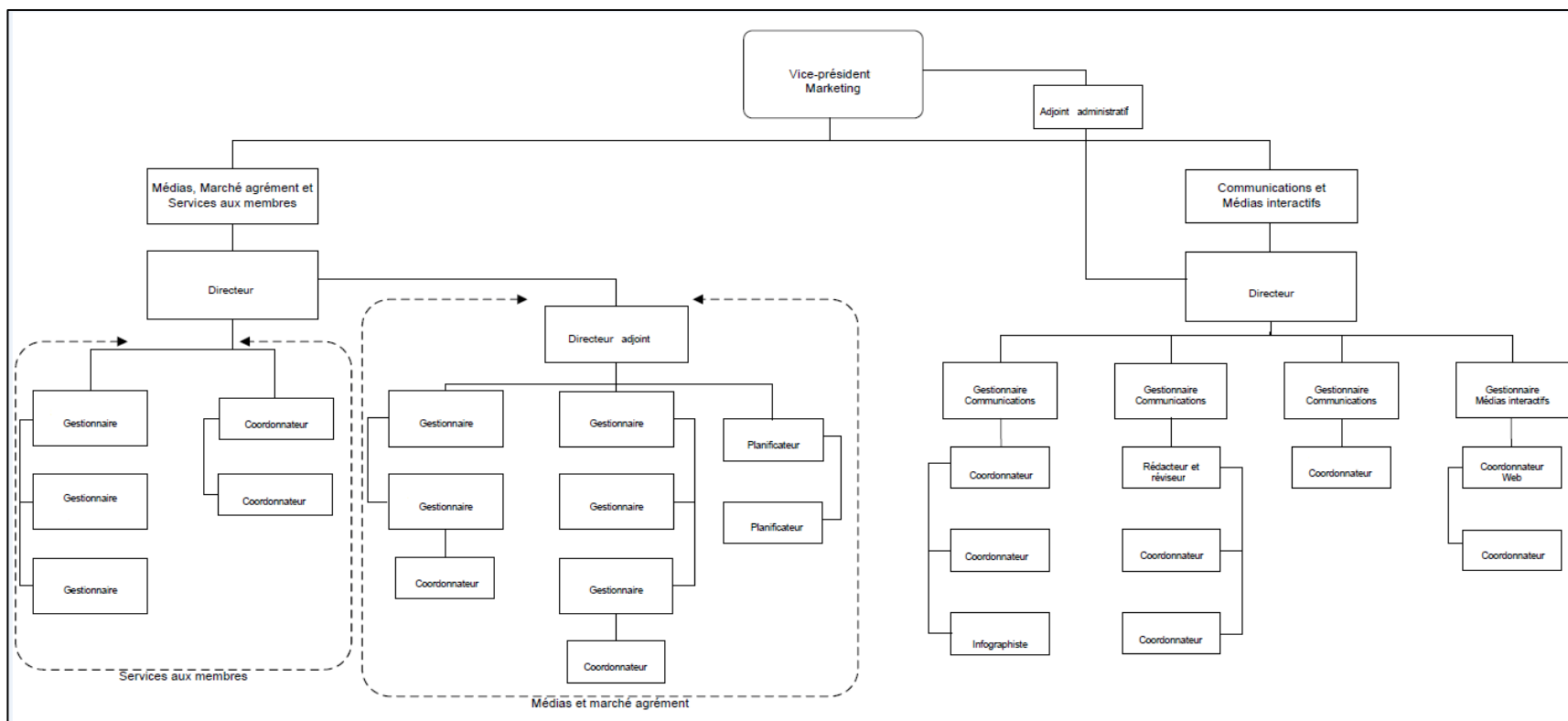


Figure F.3  
Organigramme affaires - juin 2013

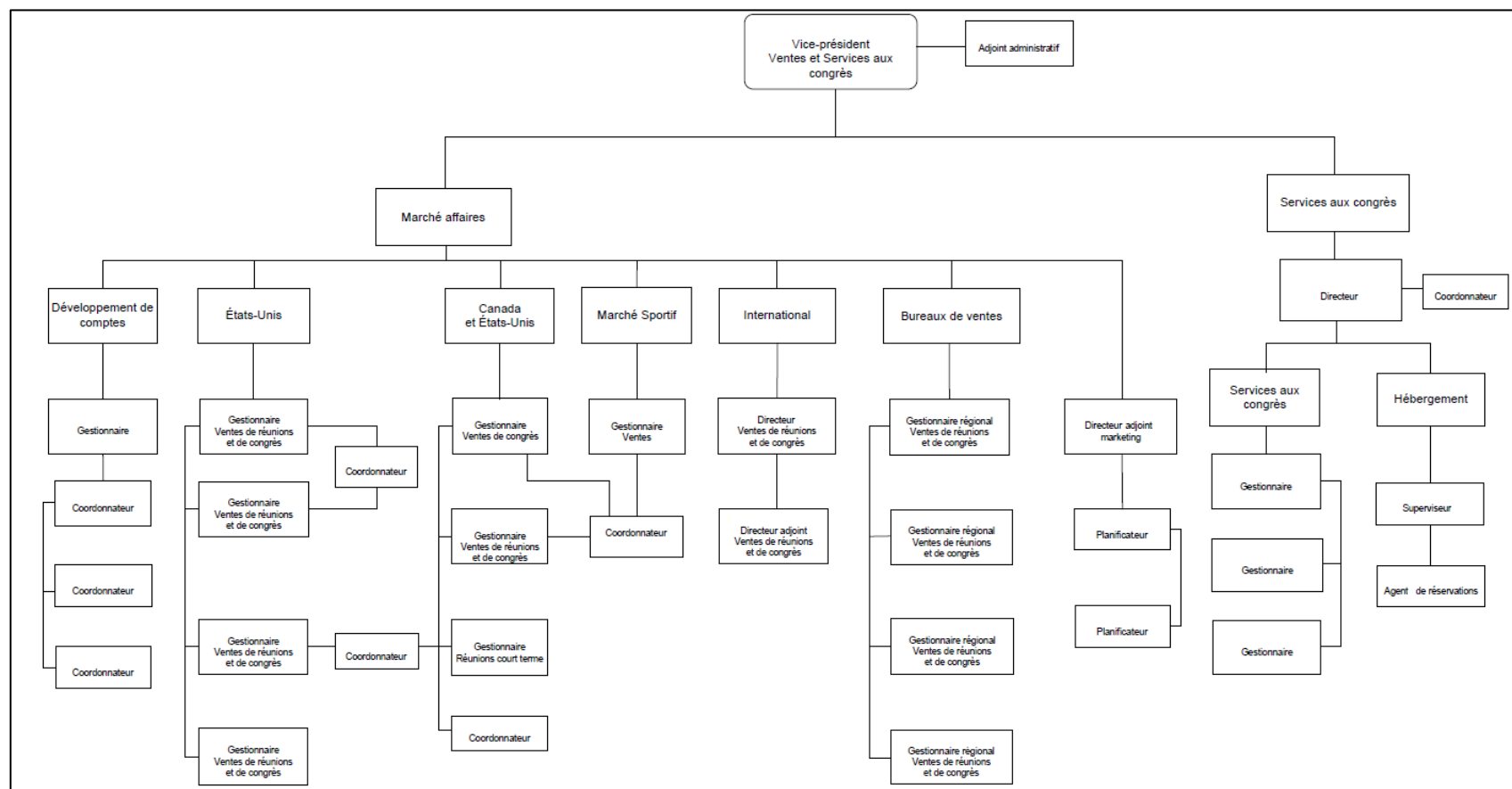


Figure F.4  
Organigramme recherche et développement – juin 2013

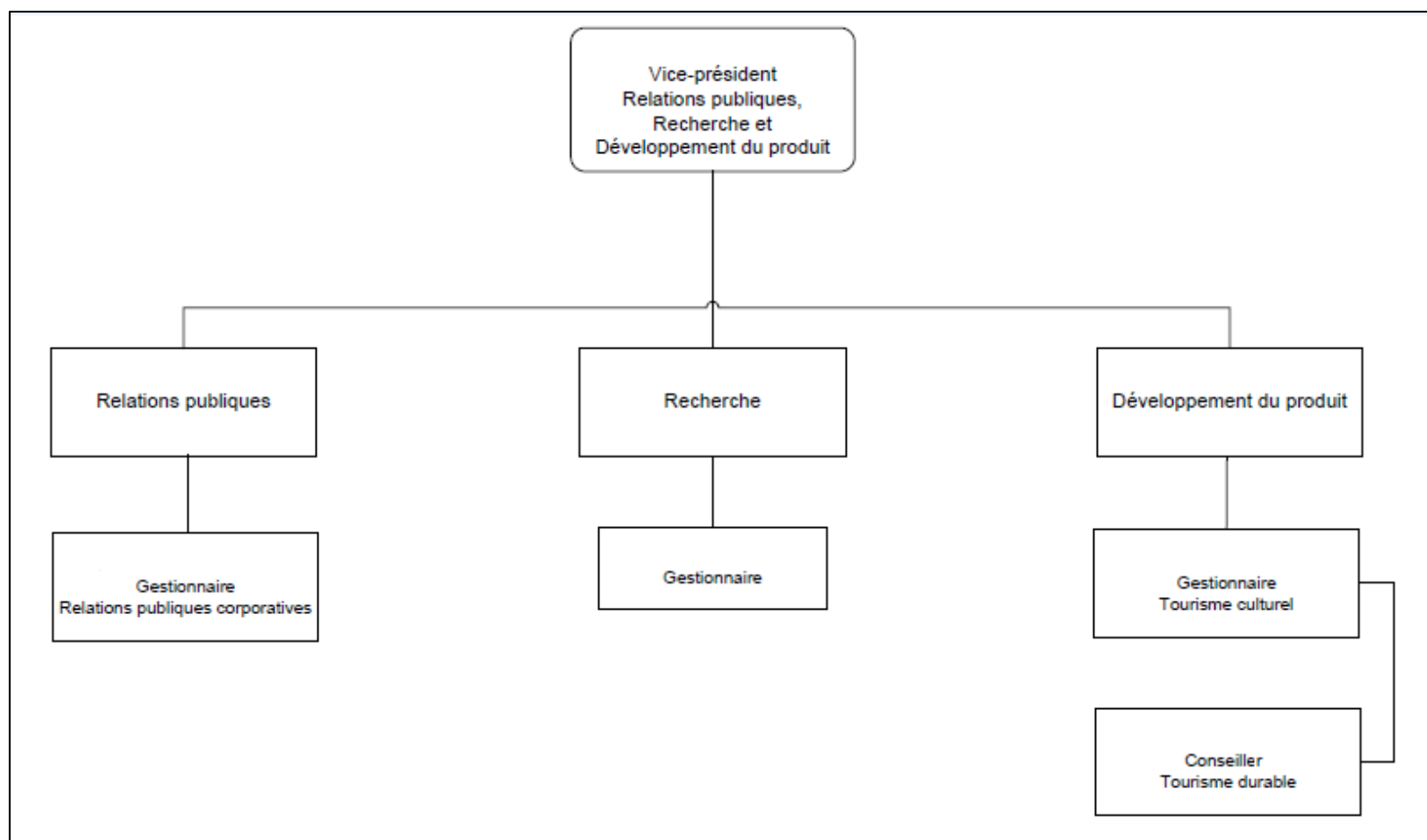




Tableau F.2  
Profil des répondants internes

# de Répondant	Département ou service	Années d'expériences dans l'industrie
R0	Service aux membres	25
R1	Service SI	17
R2	Service aux membres	22
R4	Vice-Président	29
R5	Vice-Président	Plus de 10
R6	Service médias	18 mois
R7	Communications	10
R8	Communications	27
R20	Ventes	8
R21	Ventes	10
R22	Ventes	24
R23	Ventes	12
R24	Ventes	16
R25	Ventes	22
R26	Congrès	23
R27	Congrès	13
R28	Congrès	16
R29	Développement des comptes	24

Tableau F.3  
Profil des répondants externes

# de Répondant	Département ou service	Années d'expériences dans l'industrie
R9	Revenus et ventes	17
R10	Revenus	10
R11	Revenus et ventes	13
R12	Exploitant	8
R13	Ventes	?
R14	Ventes	?
R15	Ventes	30
R16	Ventes	22

**ANNEXE G**  
**MATRICE DES QUESTIONS ET DES MÉTHODES**

Tableau G.1  
Matrice de questions et de méthodes

<b>Question de recherche : Comment évaluer un SGD ?</b>				
<b>Questions principales de recherche :</b>				
En quoi la logique de performance et les dimensions de la performance d'un SGD diffèrent selon le détenteur d'enjeux concerné ?				
Comment intégrer ces logiques et dimensions dans une démarche d'évaluation de la performance d'un SGD ?				
<b>Sous questions de recherche</b>	<b>Source des matériaux</b>	<b>Échantillon</b>	<b>Collecte de données</b>	<b>Analyse de données</b>
<b>Pour L'OGD</b>				
1- Quels sont les processus opérationnels et de gestion de l'organisme de gestion de la destination, soutenus par le SGD ?	Gestionnaires et employés de Tourisme Montréal	Utile pour répondre à la question : VP Marketing, gestionnaires ventes et services aux congrès ; VP recherche et développement ; Direction services aux membres, partenariats et marketing relationnel ; direction des TI ; employés utilisant le SGD	Entrevues Document : schéma du SGD Observation SGD Fonctionnalités intranet extranet	Analyse interprétative et contextualisante : ATLAS.ti Présentation aux répondants de l'OGD pour validation
2- Quels processus soutenus par le SGD satisfont les attentes de chaque catégorie de détenteur d'enjeux ?	Gestionnaires et employés de Tourisme Montréal	Tous les répondants internes à l'OGD par groupe de détenteurs d'enjeux	Entrevues	Analyse interprétative et contextualisante : ATLAS.ti et matrices
3- Quelles sont les capacités de l'organisme de gestion de la destination, nécessaires pour gérer ces processus ?	Gestionnaires de haut niveau de Tourisme Montréal	Utile pour répondre à la question : VP Marketing ; VP recherche et développement ; communications (ECM) direction TI; employés utilisateurs du SGD	Entrevues Document : rapport annuel	Analyse interprétative et contextualisante : ATLAS.ti
4- Quels sont les effets du SGD sur ces processus ? 5- Quels sont les indicateurs de performance jugés appropriés pour mesurer la performance de ces processus ?	Gestionnaires et employés de Tourisme Montréal	Tous les répondants internes à l'OGD par groupe de détenteurs d'enjeux selon les processus utilisés Utile pour saturation théorique	Entrevues Observation SGD Fonctionnalités intranet extranet Indicateurs de performance	Analyse interprétative et contextualisante : ATLAS.ti et matrices

Tableau G.1 (suite)  
Matrice de questions et de méthodes

Questions de recherche spécifiques	Source des matériaux	Échantillon	Collecte de données	Analyse de données
6- Quelles sont les contributions des détenteurs d'enjeux internes vis-à-vis du système de gestion de la destination ?	Répondants internes et direction	Utile pour répondre à la question et saturation théorique	Entrevues	Analyse interprétative et contextualisante: ATLAS.ti et validation auprès VP recherche + un questionnaire
<b>Pour chaque catégorie de détenteur d'enjeux organisationnels identifiée</b>				
<b>Catégorie de détenteur d'enjeux organisationnels</b>	Liste des membres de Tourisme Montréal classés par catégorie	Utile		Consensus sur les catégories et selon les résultats de l'analyse
7- Quels sont les attentes et les besoins par rapport au SGD ?	Directeur/directeur des revenus/directeur des ventes des hôtels, gîtes touristiques, Gestionnaires des entreprises des autres catégories de DE	Utile pour représenter les besoins distincts de chaque catégorie de DE	Entrevues : question sur les attentes, les besoins, le SGD idéal	Analyse descriptive et interprétative ATLAS.ti Conserver les liens avec les profils des DE; analyse contextualisante avec matrices
8- Quels sont les processus soutenus par le SGD qui les concernent ?	Gestionnaires des services de l'OGD (obtenir la liste des fonctionnalités du SGD des SI) et de chaque DE	Utile	Entrevues : questions sur les processus utilisés	Analyse ATLAS.ti ; coder les données à partir des processus existants dans le SGD et matrices
9- Quelles sont les capacités nécessaires pour gérer ces processus ?	Gestionnaires des organisations de chaque catégorie de DE	Utile, répondants et directrice TI	Entrevues	Analyse descriptive ATLAS.ti pour coder les données à partir de capacités
10- Quels sont les effets du système de gestion de la destination sur ces processus ?	Utilisateurs du SGD	Utile	Entrevues : questions sur les Effets	Analyse descriptive ATLAS.ti ; coder les données à partir des processus du SGD et matrices
11- Quelles sont les contributions vis-à-vis du SGD ?	Gestionnaires des services de l'OGD et des organisations de chaque catégorie de DE	Utile	Entrevues : question sur les comportements, l'utilisation	Analyse descriptive ATLAS.ti et analyse contextualisante avec matrices

Source : adapté de Maxwell (1999)

**ANNEXE H**  
**ATTENTES DES EMPLOYÉS DE TOURISME MONTRÉAL**

Tableau H.1  
Attentes détaillées des employés de Tourisme Montréal par répondant

Catégorie : Attentes	VP	SI	Com. médias sociaux	Membres	Ventes affaires	Service congrès	Total
Marketing relationnel	1		2				3
Marketing social	1		1	1			3
CRM social			2				2
Médias sociaux			2				2
Intranet social			2				2
TL marketing relationnel /répondant	2		3	1			6
Améliorer communications/répondant	1					1	2
Automatiser Entrée de données			1		1	1	3
Infolettre			1				1
Offre congrès					4		4
TL automatiser/répondant			2		4		6
Améliorer qualité SI Facilité utilisation	2		2		4	3	11
Fonctionnalités	1		3	2	2	1	9
Intégration des TI	1		1		1		3
Intégration des données	1			1	1	1	4
Apparence visuelle - display					2		2
Refaire site web	1		2			1	4
Requêtes plus flexibles	1	1	2		1	1	
Revenir ancienne version						1	
TL améliorer qualité SI/répondant	2		3	2	6	3	16
Améliorer qualité information Fiabilité des données					3	1	4
Qualité information	1			1	3	2	7
TL améliorer qualité information /répondant	1			1	4	2	8
Rapidité, efficacité			2		4		6
Ordinateur plus rapide			1		1		2
TL rapidité, efficacité/répondant			2		4		6
Gestion changement /répondant					3	1	4
Améliorer qualité du service SI/répondant		1			1		2
Rôle OGD/répondant			1				1
Besoin de formation/répondant				1	2	2	5
Améliorer statistiques/répondant					1		1

Les lignes sur fond gris indiquent les totaux par catégories par nombre de répondants. Étant donné que plusieurs codes émergents peuvent être attribués à un même répondant, il est normal que les lignes ne s'additionnent pas dans le tableau.

**ANNEXE I**  
**EFFETS D'AUTOMATISATION SELON LES DÉTENTEURS D'ENJEUX DE**  
**TOURISME MONTRÉAL**

Tableau I.1  
Codes émergents des effets d'automatisation du SGD sur les processus internes

Effets automatisation	Extraits de verbatims
Accès à distance	Web-based, accéder de n'importe où : hôtel, internet café, iPhone, iPad
Réponse aux besoins	Customisé avec les codes sources ; répond très bien aux besoins : traduire nos banques de données
Complexité	D3000 est assez complexe. Aspects qui font un peu peur, une partie programmation
Connectivité des membres	Extranet des membres : grands pas. Extranet ventes : automatiser réponses des hôtels sur les blocs de chambres
Efficience	Extranet membre : plus efficient, production de l'infolettre ; nouvelles étaient désuètes ; gain de productivité
	Nombre d'occasions d'affaires par hôtel par an : juste, clique et le système va le donner
Tâche augmentée	Base de données automatise oui, tellement de travail pour la nourrir et l'entretenir de plus en plus lourdes à supporter
	Banque de données tellement grosse, essaie de la tenir à jour, le plus pertinent. Envoyée à l'extérieur pour mise à jour
Économies	Plus besoin d'aller chez le graphiste ni chez la firme informatique
Facilité	L'avantage : changer quoi que ce soit, sans avoir recours à firme informatique
	On ne sait plus où trouver l'information. Pas aussi facile qu'avant. Penser beaucoup plus aux étapes à faire, beaucoup plus d'étapes. On ne peut plus se promener d'une fenêtre à l'autre comme avant
	Plus de détails et plus rapidement. Voir rapidement des chiffres, se met à jour automatiquement, avec un bouton.
	Plus besoin de mettre des étoiles pour une recherche sur un nom partiel. Plus flexible
	Sur web-based, il peut imprimer plus facilement.
Fiabilité des données	Petites choses croches : les blocs de chambres des vieux bookings, tout révéfier
	Statut T2, Montréal choisi avant que les contrats d'hôtels ne soient signés a disparu.
Besoin de soutien	Je n'arrive pas à le faire sans mes notes. On n'a pas encore eu d'entraînement sur les rapports.
Information dynamique	Transferts de données automatisés. Site entièrement dynamique ; 1 fois par jour ECM envoie les données vers le site
Intégration des données	Les deux se parlent, créer des rapports beaucoup plus spécifiques et approfondis, automatique pour certains hôtels
Rapidité	Gain de rapidité dans le traitement des photos. Information rapide à obtenir. Système rapide validation en 48 heures
	Tout est basé sur le web ; plus de temps de réponse, d'enregistrement, ralentit beaucoup le processus, machines désuètes C'est très long à faire, plus long parce que les boutons sont à différents endroits, qu'il faut revenir, cliquer.
Simplification procédure	Le nouveau D3000 va interfacer le logiciel d'envoi de courriels L'extranet s'en vient ; des fonctions, quasiment triplé
Tâche éliminée	L'interface extranet direct avec hôtels : transforme, allège notre tâche. Mise à jour des fiches membres à l'externe
	Plus de sorties des exports de D3000



**ANNEXE J**  
**RÉPONSES AUX SOUS-QUESTIONS DE RECHERCHE**

Tableau J.1

## Récapitulation des réponses aux sous-questions de recherche

Sous-questions de recherche	Dimensions de la performance du SGD de Tourisme Montréal (Annexe B)
<b>OGD</b>	
#1 Quels sont les processus opérationnels, et de gestion de l'OGD soutenus par le SGD ?	Dimension 3 : liste des processus opérationnels et de gestion soutenus par le SGD
# 2 Quels processus soutenus par le SGD satisfont les attentes de chaque catégorie de détenteur d'enjeux ?	Dimension 3 et dimension 6 analysées ensemble dans les deux tableaux (DE internes et externes)
# 3 Quelles sont les capacités, de l'organisme de gestion de la destination, nécessaires pour gérer ces processus ?	Dimension 1 : Caractéristiques du SGD, Capacité TI 1.2 : capacités OGD et capacités individuelles
# 4 Quels sont les effets du SGD sur ces processus ?	Dimension 4 : liste des effets d'automatisation, informationnels et de transformation pour tous les DE
# 5 Quels sont les indicateurs de performance, jugés appropriés, pour mesurer la performance de ces processus ?	Dimension 5 : liste des indicateurs par macro-processus
# 6 Quelles sont les contributions des détenteurs d'enjeux internes vis-à-vis du SGD ? # 9 Quelles sont les contributions vis-à-vis du SGD ?	Dimension 7 : liste des contributions demandées par l'OGD en lien avec le SGD, surlignées en gris pour les DE externes
<b>DE Externes</b>	
# 7 Quels sont les attentes et les besoins par rapport au SGD ?	Dimension 2 : liste surlignée en gris pour les DE organisationnels externes
# 8 Quels sont les processus soutenus par le SGD qui les concernent?	Dimension 3 et dimension 6 analysées ensemble dans les deux tableaux (DE internes et externes)
# 9 Quels sont les capacités nécessaires pour gérer ces processus ?	Dimensions 1 : capacités TI individuelles,
# 10 Quels sont les effets du SGD sur ces processus ?	Dimension 4 surlignés en gris pour les DE organisationnels externes
# 11 Quelles sont les contributions vis-à-vis du SGD ?	Capacité TI DE externes 1.3

Tel que mentionné dans le tableau ci-dessus, les dimensions se retrouvent en détail à l'annexe B (arborescence des codes).

**ANNEXE K**  
**EFFETS DU SGD POUR LES HÔTELS**

Tableau K.1  
Comparaison des effets des SGD sur les processus pour les hôtels

Effets du SGD sur les processus	HG	HB	HL	GT
<b>Effets d'automatisation</b>				
Mise à jour facile et efficace de la fiche membre	✓	✓	?	✓
Extranet réservations individuelles : pas fiable pour les tarifs processus allongé, beaucoup d'étapes	Complexe, long pas fiable	OK Peu de volume	-	-
Réservations de groupes : pas d'interface	Manuelle		-	-
Demande de devis de réservation de groupe non automatisé par courriel	non centralisé	Archaïque, long plusieurs étapes	-	-
Site Web de TMTL non convivial	Recherche difficile	?	✓	Facile à utiliser
Photothèque : classification claire	Facile à utiliser	?	-	-
<b>Effets d'information</b>				
Site web : contenus pertinents	✓	✓	?	✓
Visibilité sur site web	-	-	-	✓
Infolettre	trop longue	?	ne répond pas aux besoins	✓
Listes événements non personnalisables	✓	✓	-	-
Statistiques trop génériques	✓	-	OK	-
Pace report géré par courriel	?	confusion	✓	-
Extranet	-	surcharge d'information inflexibilité	information difficile à trouver	-
Référence médias efficace	✓	✓	-	-
<b>Effets de transformation</b>				
Extranet ne permet pas la promotion du restaurant	✓	✓	✓	-
Extranet réservations individuelles : complexe, hôtel manque de compétences RH 24h/24h	✓	avantageuse pour gestion locale des revenus, autonomie	-	pas nécessaire
E-promotion insuffisantes affaires et loisirs	un seul marché	-	-	soutien apprécié

**ANNEXE L**  
**VALIDITÉ ET FIDÉLITÉ DE LA RECHERCHE**

**Tableau L.1**  
**Validité et fidélité de la recherche**

<b>Étapes de recherche</b>	<b>Activité</b>	<b>Effet sur validité et fidélité</b>
Définition de la question de recherche	Utilisation de construits définis à priori à partir de la littérature.	Validité théorique renforce la transférabilité des résultats
Sélection du cas	Une étude de cas d'un SGD en profondeur d'un phénomène récent et peu étudié Vingt-six répondants appartenant à quatre groupes de détenteurs d'enjeux	Résultats enracinés dans un contexte, faible validité externe Généralisation par groupe où il y a saturation théorique
Choix de Tourisme-Montréal.org	SGD de niveau 3 : utile théoriquement pour améliorer la connaissance de la performance des SGD et une description détaillée	Une certaine généralisation théorique possible pour les SGD de même niveau et contexte
Échantillonnage	Échantillonnage utile et saturation théorique pour certains groupes homogènes de détenteurs d'enjeux (hôteliers) Aucune saturation des données pour les groupes hétérogènes de détenteurs d'enjeux causée aussi par une variable modératrice « niveau et type utilisation du SGD »	Crédibilité et transférabilité à renforcer dans le devis si possible par le nombre de répondants. Validité robuste pour Tourisme-Montréal.org, car multi angulée
Instrumentation Collecte de données	Triangulation des unités d'analyse : la perception (attentes) avec le comportement (contribution) des répondants. Triangulation des sources : entrevues ; rapports annuels (Rispal, 2002) ; autres documents, site web, employés, gestionnaires, directeurs et VP utiliser les détenteurs d'enjeux comme unité d'observation pour confirmer ou contraster les données (sous groupes). Triangulations des données : orales et écrites, employés, gestionnaires, directeurs et VP de différents services Méthode de collecte souple et opportuniste : images émergentes Données riches, détaillées et contextualisées	Renforce fidélité et robustesse  Renforce la cohérence et la crédibilité des données. Évite les aléas. Évidence des construits et de la chaîne d'évidence (Yin, 1997) Logique de réplication au sein d'un cas renforce la généralisation (Yin, 1997) Renforce validité interne par une synergie (Yin, 1997) Renforcent la richesse des données (Patton, 1997)
Protocole semi-dirigé de recherche et un seul chercheur	Un protocole d'entrevue adapté à chaque catégorie de répondants. Consigner la démarche précise et détaillée en vue de réplication	Éviter les aléas et les menaces à la « fidélité » de la collecte Renforce la transférabilité et la crédibilité.
Créer une base de données	Suivre la séquence des questions et sujets du protocole : organiser évidence en sujets et en faire la synthèse	Évite confusion et présentation sélective de l'évidence ; augmente fiabilité (Yin, 1997)
Analyse des données intracas	Triangler les méthodes : interaction, dialogique	Enrichir l'analyse et la cohérence
Analyse verticale	Analyse en cours de collecte permet ajuster la collection (base de données)	Favorise l'élaboration des critères et leur fidélité

Tableau L.1 (suite)  
Validité et fidélité de la recherche

Analyse horizontale	Formation de groupes homogènes de répondants (unité d'observation) Comparaison inter-groupe permet un travail de synthèse Analyse de la logique de performance de l'ensemble et de chaque groupe	Augmente la robustesse et transférabilité  Vérifier la cohérence interne
Valeurs du chercheur Le chercheur fait partie de l'abstraction	Raisonnement, mémos, notes d'analyses dans Atlas.ti Traduction des données en concepts : abstraction démarche itérative pour définir le comment de chaque critère	Définition précise des codes renforce la crédibilité, évite les aléas et permet la mesure des construits (Yin, 1997)
Consultation	Rétroaction des collègues doctorants et du codirecteur de recherche ; mémos sur mes croyances et ma position, démarche introspection Validation des procédures et technique d'encodage, de structuration et d'interprétation des données qualitatives en consultation externe avec une experte reconnue <sup>58</sup> de l'analyse qualitative assistée par ordinateur	prévient les biais et les lacunes dans la logique du chercheur (Yin, 1997)
Consultation des usagers au sein de l'OGD	Identifier l'influence du pouvoir et autre phénomène sur usagers, trianguler la collecte. Présentation des résultats au VP recherche et questionnement	Données pas toujours fiables ni évidentes (Maxwell, 1997) Influence de l'implantation récente D3000 aux ventes et congrès
Maintenir la chaîne d'évidence	Base de données révèle évidence, le rapport cite les données et les circonstances sont consistantes avec le protocole. Soutien du logiciel ATLAS.ti Arborescence complète de codes en annexe B	Références méthodologiques claires ; renforce la fiabilité (Yin, 1997)
Stratégie d'analyse	Développer un cadre descriptif : depuis la théorie et les entrevues	Renforce la robustesse (Yin, 1997)
Comparaison du modèle final avec la littérature	Comparaison intracas : groupes de détenteurs d'enjeux entre eux	Augmente la validité interne des critères (Yin, 1997) Renforce la transférabilité et le niveau théorique des critères

Source : D'après Eisenhardt (1989) adapté à l'étude de la performance de Tourisme Montréal.org

Démontrer que les résultats d'une étude de cas sont rigoureux et conformes à la réalité observée est une « préoccupation qui habite le chercheur du début à la fin de sa

<sup>58</sup> Claude Julie Bourque - NVivo Certified Expert / Platinum Trainer  
<http://www.qsrinternational.com/certification/find-a-trainer-near-you>.

recherche » (Gagnon, 2012 ; p.21). La véracité des résultats comporte deux éléments : la fiabilité et la validité. La fiabilité est liée à la constance des observations et à la réplication des résultats. La validité est associée à l'exactitude des résultats : est-ce que les construits élaborés représentent bien l'expérience humaine vécue ? Les notions de fiabilité, de validité de construit, de validité interne et de validité externe, s'inscrivent dans le paradigme positiviste pour définir la validité scientifique de la recherche (Yin, 2003). Les chercheurs du paradigme interprétatif font « référence à la rigueur méthodologique » (Gohier, 2004 ; p. 3). Le chercheur interprétatif évoque les paramètres de crédibilité, de transférabilité plutôt que de généralisation, de constance interne et de fiabilité (Guba et Lincoln, 1994). Le Tableau présente une synthèse des principes suivis pendant tout le déroulement de cette recherche afin d'en garantir la rigueur méthodologique.

Étant donné que notre recherche s'inscrit dans le paradigme interprétatif, nous adoptons la terminologie proposée par Gohier (2004). Il est toutefois possible d'établir un parallèle entre ces critères de confiance du paradigme interprétatif avec les critères du paradigme positiviste : la crédibilité peut être comparée à la validité interne, la transférabilité à la validité externe, la constance (cohérence) à la fiabilité (Guba et Lincoln, 1994). Les critères relationnels d'équilibre et d'authenticité sont plus des préoccupations d'ordre éthique que des principes de crédibilité ou de transférabilité ou encore de fiabilité, car ils ne sont pas reliés à des outils méthodologiques particuliers (Gohier, 2004).



Tableau L.2  
Critères de qualité de la recherche

Critères	Définitions	Principes suivis dans cette recherche
<b>Crédibilité</b> (validité interne)	Établir la validité et la signifiante de l'observation du chercheur	Triangulation des sources de données : positions hiérarchiques, internes et externes, différents services et organisations ; documents et entrevues
	Établir la validité de l'interprétation du chercheur	Triangulation des méthodes : Corroboration de l'interprétation avec le répondant, le VP recherche et une gestionnaire. Audit des codes
<b>Transférabilité</b> (validité externe)	Application même limitée à d'autres contextes	Échantillonnage théorique Saturation théorique des nouveaux codes Description riche du contexte et des sujets de la recherche : l'OGD en annexe F, le SGD en annexe C, l'arborescence détaillée des codes en Annexe B ; nombreuses citations des mots des répondants dans le texte au chapitre 4
<b>Constance, cohérence interne</b> (fiabilité)	Indépendance des observations Par rapport à des variations accidentelles ou systématiques	La chercheuse adopte une approche interprétative. Elle a de l'expérience en hôtellerie, mais pas particulièrement en lien avec les organismes de gestion de la destination ni avec leurs systèmes de gestion. Elle connaît bien les systèmes de distribution mondiaux utilisés par les hôtels de chaîne. Triangulation des données : 26 entrevues et 11 documents Temps passé sur le terrain : 13 mois de septembre 2012 à juin 2013 Temps passé en contact avec le terrain pour validation : 4 mois de juillet à octobre 2018 Audit de la codification
<b>Confirmabilité, objectivité</b> (fiabilité externe)	Recherche d'un maximum de neutralité par rapport aux biais du chercheur	Identification explicite des biais inévitables existants de la part de la chercheuse
<b>Équilibre, équité</b>	Équilibre : les différents points de vue des participants sont exprimés	
<b>Authenticité ontologique et tactique</b>	Pertinence et effets de la recherche	
	<b>Ontologique</b> : élargir les connaissances sur un phénomène <b>Tactique</b> : fournir des outils conceptuels nécessaires pour passer à l'action L'objectif de la recherche est de fournir aux gestionnaires de l'OGD une démarche d'évaluation du SGD.	

Source : La chercheuse selon les définitions de Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. Recherches qualitatives, 24(1), 3-17.

### **La crédibilité de cette recherche**

La crédibilité (ou validation interne) consiste à établir la validité et la signifiante de l'observation de la chercheuse sur le plan de la saisie des données (Gohier, 2004). Nous avons utilisé différentes sources de données auprès de répondants qui occupent des positions hiérarchiques différentes (des vice-présidents, des directeurs, des gestionnaires et des coordonnateurs) afin de nous assurer d'avoir un portrait complet des phénomènes observés. Nous avons également rencontré des DE internes et externes appartenant à différents services et à différentes organisations. La lecture des documents collectés ainsi que l'observation du site web, de l'intranet et de l'extranet nous ont permis de corroborer notre interprétation des données des entrevues.

Nous avons réalisé toutes les entrevues en personne, ce qui nous a permis de noter le non verbal des répondants. Pendant l'entretien, nous avons reformulé certaines réponses afin de nous assurer d'avoir bien compris les propos des répondants, comme recommandé par Gagnon (2012). Tous les verbatims ont été transcrits mot à mot. Lors de l'analyse, nous avons cherché à dépasser la première explication évidente pour la confronter avec des explications alternatives plausibles, surtout à l'occasion de la seconde analyse à l'hiver 2017 et au printemps 2018. Il nous a été possible de revenir à l'enregistrement afin de confirmer le contenu du verbatim. Finalement, nous avons validé les résultats de notre interprétation, principalement auprès du vice-président recherche et auprès d'une gestionnaire du service aux membres de Tourisme Montréal chaque fois que cela a été possible.

L'utilisation du logiciel Atlas.ti nous permet de revenir aisément aux citations des répondants reliées codes « in vivo » lesquels forment les codes structuraux et les catégories. Chaque dimension est étayée par des citations des répondants (Gagnon, 2012). Finalement, nous avons fait auditer, en consultation externe, les procédures et

techniques d'encodage, de structuration et d'interprétation des données qualitatives avec une experte reconnue de l'analyse qualitative assistée par ordinateur<sup>59</sup>.

### **La transférabilité de cette recherche**

La transférabilité repose sur l'application, même limitée, des résultats de cette recherche à d'autres contextes. Il s'agit du principe de la généralisation analytique, plutôt que de la généralisation statistique.

Nous avons sélectionné un cas unique instrumental et représentatif des organismes de gestion de destinations urbaines (Wang et Russo, 2007 ; Pike, 2004 ; Wang et Fesenmaier, 2003 ; Gretzel et Fesenmaier, 2002 ; Sheehan et Ritchie, 1997) qui ont un SGD de niveau trois ou quatre selon les catégories de O'Connor (1999).

La sélection des répondants au sein des groupes de détenteurs d'enjeux a permis d'atteindre une saturation théorique : aucun nouveau code n'a été trouvé dans les derniers verbatims analysés pour la majorité des groupes internes et externes de détenteurs d'enjeux.

Cette étude de cas est reproductible dans le temps. Nous avons conservé tous les enregistrements des entrevues, toutes les notes d'observations consignées dans des carnets, tous les verbatims codés et tous les documents dans une unité herméneutique créée dans Atlas.ti. Les différentes itérations ont fait l'objet de mémos qui sont attachés aux codes et aux documents primaires dans Atlas.ti. Nous avons également conservé, en format électronique et papier, toutes les versions rédigées en format Word de nos interprétations successives des données.

---

<sup>59</sup> Claude Julie Bourque, Ph.D., Consultante Recherche-intervention qualitative et mixte, <http://ca.linkedin.com/in/cjbourque>; NVivo Certified Expert / Platinum Trainer ; <http://www.qsrinternational.com/certification/find-a-trainer-near-you>.

Notre description riche et détaillée de l'organisme de gestion de la destination Tourisme Montréal et de son système de gestion permet d'accroître la transférabilité. En effet la transférabilité des construits dépend de la similarité entre le cas de notre recherche et un autre cas de transfert ; cette comparaison est facilitée par une description dense et riche (Gagnon, 2012).

Cette description riche a aussi pour objectif de rendre notre démarche méthodologique compréhensible et reproductible. La confrontation des résultats de cette recherche aux théories existantes est un autre moyen de s'assurer de sa transférabilité (Gagnon, 2012). Nous avons utilisé des construits validés par études antérieures à chaque fois que possible (par exemple les dimensions de DeLone et McLean, 2016 : qualité du système, qualité de l'information, qualité du service).

Nous avons systématiquement comparé nos résultats à la littérature lors de la discussion afin de voir si ces résultats étaient en accord ou en désaccord. Ces discussions nous ont permis de clarifier les limites de la transférabilité des résultats de notre recherche. Miles et Huberman (2003, p.506) posent la question suivante : « les processus et les résultats décrits dans les conclusions sont-ils suffisamment génériques pour pouvoir s'appliquer à d'autres contextes, voire à des contextes de nature différente ? » La démarche que nous avons suivie pour évaluer l'impact du SGD n'est pas spécifique au cas de Tourisme Montréal. Même si nous l'avons appliquée au contexte des processus de service d'un organisme à but non lucratif, elle pourrait être appliquée dans d'autres destinations touristiques ainsi qu'à d'autres processus soutenus par un système inter organisationnel. C'est l'objectif principal de notre recherche : proposer, aux gestionnaires de la destination, une démarche, un outil d'évaluation des SGD afin de les aider à en gérer la performance.

### **La cohérence de cette recherche**

La cohérence, ou la constance, peut être assimilée à la notion de fiabilité. Il s'agit d'évaluer à quel point un instrument produit des résultats constants, exempts de variations accidentelles ou systématiques (Gohier, 2004).

Dans un premier temps, nous avons utilisé des descripteurs concrets et précis, en ayant recours à la technique de codage « in vivo » qui permet de capter les mots des répondants et de les transformer en codes. Cela permet aussi d'éviter les inférences sans recours à l'observation directe (Gagnon, 2012).

Nous avons assuré la cohérence de cette recherche grâce aux enregistrements des entrevues, en utilisant un protocole d'entrevue détaillé selon les types de répondants, et un protocole d'analyse de données. Nous avons eu recours à un journal de bord afin de consigner nos réflexions en cours de collecte et d'analyse. Nous nous sommes assurés de contacter les sources appropriées (Miles et Huberman, 2003, p.504) au sein des organisations détenteurs d'enjeux externes, c'est-à-dire les gestionnaires utilisateurs du SGD afin de répondre aux questions de recherche.

Une première version de notre protocole d'entretien demi-directif a été testée lors des prétests ce qui nous a permis de l'ajuster afin qu'il soit plus clair et non redondant. Nous avons effectué toutes les entrevues et codé tous les verbatims nous-mêmes ce qui assure la régularité de l'emploi des outils utilisés (Hlady-Rispal, 2002).

Finalement, étant donné que nous avons travaillé seule tout au long de la collecte et de l'analyse, nous avons fait appel à une experte reconnue de l'analyse qualitative afin de valider notre démarche, nos procédures et nos techniques d'encodage, de structuration et d'interprétation des données qualitatives. Cela nous a permis de valider la qualité de la cohérence et la stabilité sur la durée, de notre travail (Miles et Huberman, 2003, p.503).

**La confirmabilité ou fiabilité externe**

La confirmabilité est associée à l'objectivité et consiste à confirmer que les résultats présentés sont réellement ceux de la recherche et ne sont pas sujets aux biais du chercheur (Miles et Huberman, 2003, p. 503).

Plusieurs précautions en lien avec la description claire des méthodes et des procédures suivies, la validation des résultats auprès des répondants (été 2018) et la recherche d'explications rivales ont déjà été explicitées dans les sections précédentes. Nous avons également présenté nos interprétations à des collègues doctorants et à notre codirecteur de recherche avant de les faire auditer à l'externe.

**ANNEXE M**  
**ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE TOURISME MONTRÉAL**

Tourisme Montréal se rapporte à un conseil d'administration formé de gestionnaires des entreprises touristiques membres de l'OGD. La majorité du financement de Tourisme Montréal est directement liée à l'activité touristique (69,9 % du budget annuel provient de la taxe sur l'hébergement) et au secteur privé (16,8 % des revenus) (Rapport annuel Tourisme Montréal, 2012). Ces deux éléments font que la gestion de Tourisme Montréal se rapproche plus de celle d'une entreprise privée où l'accent est mis sur la reddition de compte et le contrôle des coûts que de celle d'un organisme public. Ceci va dans le sens de la littérature qui affirme que le type de conseil d'administration et l'origine du financement caractérisent la gestion et les pratiques des organismes de gestion de la destination (Spyriadis, 2014 ; Ritchie et Crouch, 2003).

*Les orientations stratégiques de Tourisme Montréal selon les vice-présidents*

La mission de Tourisme Montréal s'articule autour de trois axes principaux : (1) assurer le leadership dans un effort concerté de promotion et d'accueil pour positionner la destination « Montréal » sur les marchés de voyages d'agrément et d'affaires ; (2) créer des occasions d'affaires pour les membres et des retombées socio-économiques pour la région ; et (3) orienter le développement du produit touristique montréalais sur la base de l'évolution constante des marchés (Tourisme Montréal, 2016). Les rencontres avec deux vice-présidents ainsi que la lecture des rapports annuels de 2012 et 2013 permettent d'identifier les orientations stratégiques spécifiques suivantes : 1) une stratégie de mise en marché des produits et services par créneau de clientèle, 2) l'utilisation intensive des médias sociaux et 3) la création de valeur pour les membres. Ces orientations suscitent une réflexion sur les technologies web et mobiles qui seront les plus pertinentes pour les soutenir dans un futur proche.

« La stratégie créneaux de Tourisme Montréal repose sur le fait qu'elle offre à toutes ses clientèles, une information ciblée en fonction de leurs centres d'intérêt » (Rapport annuel Tourisme Montréal, 2012, p. 6). Cette stratégie s'intègre à la stratégie médias sociaux de Tourisme Montréal, car elle « vise tous les points de contact avec ces clientèles, tout au long de leur processus d'achat » (*Ibid.*, p. 6). Tous les employés ont



reçu une formation et un guide de bonnes pratiques afin qu'ils interagissent tous sur les médias sociaux.

Tourisme Montréal « a un rôle d'éducateur et de formateur auprès de ses membres en ce qui concerne les médias sociaux » (verbatim 4, ligne 80). Selon leurs fonctions, les employés de Tourisme Montréal utilisent différents médias sociaux : le service des relations publiques a recours à Twitter ; les vendeurs sont présents sur LinkedIn ; le service des communications est actif sur Pinterest (verbatim 4, ligne 91).

La promotion de la destination se fait en « racontant une histoire, un récit » (verbatim 5, ligne 81). Selon les vice-présidents, le marketing de « contenu, généré par les touristes qui racontent leur expérience », est l'orientation marketing pour les prochaines années (verbatim 5, ligne 81 et 233). Un défi technologique de taille est donc d'intégrer, au message de la destination, le contenu créé par les usagers sur les médias sociaux (verbatim 5, ligne 77). Les employés de Tourisme Montréal et ses membres deviennent des promoteurs de la destination. Les plateformes technologiques doivent prendre en considération le contenu de ces ambassadeurs en plus de celui de Tourisme Montréal (verbatim 5, ligne 87 et 225).

La tendance consiste maintenant à intégrer les stratégies de médias sociaux, des outils de vigie (tels que Radian6) avec la gestion de la relation client, qu'ils soient journalistes ou intermédiaires. Il s'agit de « gestion sociale de la relation » (Social CRM) (verbatim 5, ligne 374). Le répondant donne en exemple un logiciel « Salesforce » qui contient un outil de vigie et qui permet d'écouter ce qui se dit sur la destination dans les médias sociaux. « Cette écoute permet de mesurer directement l'impact qualitatif des campagnes promotionnelles » (verbatim 5, ligne 374). L'outil de vigie permet en quelque sorte, de « mesurer la performance des relations de presse ».

Par le passé, Tourisme Montréal a su créer de la valeur pour ses membres en leur offrant une visibilité sur le site web de Tourisme Montréal, une inscription dans le guide

touristique, et une participation à des campagnes promotionnelles (verbatim 5, ligne 346). « Avec Google AdWords et d'autres outils technologiques, il est aujourd'hui plus facile pour les entreprises touristiques de créer leur propre plan de communication elles-mêmes » (R5). Le rôle de Tourisme Montréal réside alors dans : (1) la connaissance des technologies et des occasions du marché ; (2) mettre en commun les contenus et en faciliter l'accès. L'un des vice-présidents s'interroge sur l'utilisation des sites web dans le futur ainsi que sur l'évolution vers un modèle de coopétition : « créer une plateforme unique pour toute l'industrie du tourisme » (R5).

Cette réflexion est en cours au moment où la « pertinence même des organismes de gestion de la destination, en tant que gestionnaires d'information, est remise en question, car ils ne contrôlent plus le message destiné aux consommateurs » (R4). Le développement de « sites Web et d'applications mobiles, pour répondre aux besoins du touriste avant, pendant et après son séjour », représente un enjeu pour Tourisme Montréal (R5). Les orientations stratégiques de l'organisme en cette année 2013, « année de transition au niveau de la gouvernance », apparaissent dans le rapport annuel 2013 (Tableau )

Tableau M.1  
Axes stratégiques de Tourisme Montréal en 2013

<b>Axes stratégiques selon Michel Archambault, président par intérim</b>
<b>Vision</b> : axée sur la commercialisation de la destination pour favoriser une performance globale améliorée de Montréal
Multipl <span>es</span> recommandations en matière de gouvernance, de contrôle, d'audit des procédures et de meilleures pratiques en gestion des ressources humaines ont été reçues des auditeurs
Le Conseil a pris acte de la démission de son président en novembre 2013
<b>International</b> : Accentuer la présence de la destination sur les marchés des États-Unis, de l'Ontario ainsi que de la France et du Royaume-Uni. <b>La stratégie de marketing</b> : 1) omniprésence sur les réseaux sociaux, 2) une approche basée sur les créneaux.
L'année 2013 a été couronnée de succès avec un nombre record de nuitées vendues
<b>Orientations stratégiques 2014 à 2018</b> : accroître le nombre de touristes de 5 % / an pour atteindre 5 millions de nuitées vendues d'ici 5 ans <b>5 axes</b> : 1) développement de produit, 2) organisation réinventée, 3) tourisme d'affaires, 4) mise en marché par créneaux prioritaires, 5) accueil.

Source : Rapport annuel Tourisme Montréal 2013